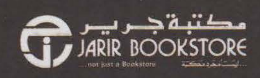
العمل مع العدو

كيف تتعامل وتصمد مع صعاب المراس

مايك ليبلينج





العمل
مع العدو

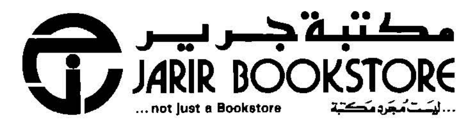
العمل مع العدو

كيف تتعامل وتصمد مع صعاب المراس

مايك ليبلينج







للتعرف على فروعنا في

المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة

نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت **www.jarirbookstore.com**

للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: **jbpublications@jarirbookstore.com**

Copyright © Mike Leibling, 2009
All rights reserved.
The right of Mike Leibling to be identified as the author of this work
has been asserted by him in accordance with the Copyright,
Designs and Patents Act 1988.
ARABIC language edition published by JARIR BOOKSTORE.
Copyright © 2013. All rights reserved.

إخلاء مسؤولية

هذه ترجمة عربية لطبعة اللغة الإنجليزية من الكتاب. وعلى الرغم من أننا بذلنا قصارى جهدنا في نشر وترجمة الطبعة العربية، فإننا لا نتحمل أي مسؤولية أو نقدم أي ضمان فيما يتعلق بصحة أو اكتمال المادة التي يضمها الكتاب، لذا فإننا لا نتحمل، تحت أي ظرف من الظروف، مسؤولية أي خسائر أو تعويضات سواء كانت مباشرة، أو غير مباشرة، أو عرضية، أو خاصة، أو مترتبة، أو أخرى. كما أننا نخلي مسؤوليتنا بصفة خاصة عن أي ضمانات حول ملاءمة الكتاب عموماً أو ملاءمته لغرض معين.

الطبعة الأولى ٢٠١٣

حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير

No part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means including electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning or otherwise.
Scanning, uploading and distribution of this book via the Internet or via any other means is illegal.
Please do not participate in or encourage piracy of copyrighted materials.
Your support of the authors and publishers rights is appreciated.

رجاء عدم المشاركة في سرقة المواد المحمية بموجب حقوق النشر والتأليف أو التشجيع على ذلك.
نقدر دعمك لحقوق المؤلفين والناشرين.

المملكة العربية السعودية ص.ب. ٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١ - تليفون ٤٦٢٦٠٠٠ ١ ٩٦٦+ - فاكس ٤٦٥٦٣٦٣ ١ ٩٦٦+

WORKING WITH THE ENEMY

How to survive and thrive with really difficult people

MIKE LEIBLING



أهدي هذا الكتاب، بكل بساطة، لمن كانوا - ولا يزالون - يشعرون بأنهم " عرضة للهجوم" ويرغبون في إيجاد حل لتلك المشكلة، حل نهائي وحاسم.

تعليق الناشر

لقد بذلنا كل ما بوسعنا من جهود كي نضمن صحة المعلومات التي يحويها الكتاب عند مثوله للطباعة، ولا يتحمل الناشرون ولا المؤلفون مسئولية أية أخطاء أو حذف، أيًّا كان سببه. ولا يتحمل المحرر أو الناشر أو المؤلف مسئولية أية خسارة أو ضرر يحدث لأي شخص تصرف أو امتنع عن التصرف بناء على المادة التي يحويها الكتاب.

المحتويات

تمهيد ١

شكر وتقدير ٢

مقدمة ٥

جزء ١

الأهم فالمهم: عشر إستراتيجيات أساسية للتعايش من أجل الاحتفاظ بهدوئك في ذروة المعركة ٧

عشرون سؤالا ٨

١. إستراتيجية التعايش الأساسية ١: تواصل بمنتهى الهدوء والوضوح ١١

من قال "لا أعلم" فقد أفتى ١١

اسأل عن الكيفية، لا عن السبب ١٢

كن صريحًا وواضحًا ١٢

كن محددًا، ولا تعمم ١٣

لا تكن سلبيًا ١٤

لا تقل "لا تفعل" وكُفَّ عن قول "كف" ١٥

عبِّر عن رأيك بهدوء وفاعلية ١٥

كن واضحًا بشأن من وما تحاول إفادته ١٧

لا تتحدَّ إلا بلطف ١٧

استخدم الكتابة في كل شيء ١٨

قل ما ينبغي عليك قوله، لا أكثر ولا أقل ١٨

إذن هل تظن أنه ما من شيء يفيد؟ ١٨

تحدَّث بلغتهم ٢٠

كن جادًّا مع نفسك ٢١

٢. إستراتيجية التعايش الأساسية ٢: انظر للأمور بواقعية ومن منظورها السليم ٢٣
هنئ نفسك على تحملها الموقف حتى الآن ٢٤
لا تفترض أنه ينبغي على الجميع أن يقيموا علاقات طيبة مع بعضهم بعضًا ٢٥
لعله ليس خطأك ٢٦
من الجيد أن تشعر بعدم الارتياح، بشكل محدود ٢٧
من الطبيعي أن تشعر بالرعب ٢٨

٣. إستراتيجية التعايش الأساسية ٣: لا تشعر بأنك مدفوع للتصرف على عجالة ٣١
خذ هدنة ٣١
تريث.. وخذ وقتك ٣١
استعد لغد وللأسبوع القادم ٣٣

٤. إستراتيجية التعايش الأساسية ٤: كف عن الشعور بعدم وجود خيارات ٣٥
كيف تقول "لا" بطريقة مهذبة ٣٥
تأكد من وجود ثلاثة خيارات على الأقل ٣٦
لا ينبغي لأحد أن يظهر بمظهر الخاسر ٣٧
تأثير إقرار الحقيقة الواضحة ٣٧

٥. إستراتيجية التعايش الأساسية ٥: لا تدع "العدو" يسيطر على تفكيرك ٤١
تجنب استخدام اللغة صعبة الفهم ٤١
تجاهل المواقف وانسها ٤٢
كف عن تصور السيناريو الأسوأ، عن طريق توليد الخيارات ٤٣
كُفَّ عن اعتبارهم "أعداء" وسوف يكفون عن التصرف كأعداء ٤٤

٦. إستراتيجية التعايش الأساسية ٦: لا تدع "العدو" يتحكم فيك كيفما شاء ٤٧

التنمر ٤٧

هل يتعمدون مضايقتك؟ ٤٨

انظر ما إذا كان الآخرون متأثرين ٤٨

دع المؤسسة تحل مشكلاتها بنفسها ٥٠

التنمر الممنهج ٥٠

تعرَّف على سياسة مؤسستك ٥٠

كُفَّ عن الشعور بالضغط باسم "التفويض" ٥١

دعهم يفوضوك، ولا يحاصروك بالضغوط ٥٢

٧. إستراتيجية التعايش الأساسية ٧: لا تصدق الآخرين تلقائيًا ٥٣

احذر النصيحة الجيدة ٥٤

الحصول على النصيحة واستخدامها ٥٥

ناقش كل شيء ٥٨

انتبه لقصة ذات الرداء الأحمر (بمعنى انتبه "للنصيحة الجيدة التى" تتنكر في صورة "حقيقة") ٥٩

احذر مما يسمى بالحكمة ٦٠

٨. إستراتيجية التعايش الأساسية ٨: لا تجعل الماضي يعوق المستقبل ٦٧

عالج المشكلات قبل أن تتفاقم وتصبح مخيفة ٦٧

سيكون كل شيء على ما يرام ٦٨

ضع أحداث الماضي في زمن الماضي ٦٩

٩. إستراتيجية التعايش الأساسية ٩: لا تأخذ الأمر بمحمل شخصي، بل بمحمل "سلوكي" ٧١

ركز على المهمة بشكل مهني، لا عاطفي ٧٢

خذ الأمور بمحمل سلوكي وليس شخصيًّا: مستويات البرمجة العصبية ٧٣
إستراتيجيات التعايش الأساسية لكل مستوى من مستويات البرمجة العصبية ٧٧

١٠. **إستراتيجية التعايش الأساسية ١٠ اعتن بنفسك** ٨١
تجنب قائمة "المهام" ٨١
أطلق عليهم اللقب الذي يرضيك أنت (من الداخل) ٨٢
غير وضعية جسدك حتى تغير من شعورك ٨٣
لا تلم نفسك ٨٣
لا تسمح لهم بمضايقتك ٨٣
ابحث عن طريقة للتعايش مع الموقف ٨٤
ركز فقط على إنجاز المهمة على أكمل وجه ٨٥
تناس أمر الكيفية، في الوقت الحالي ٨٥
احظ بكثير من الدعم والداعمين ٨٦
اتخذ مدربًا و/أو معلمًا ٨٧
حدد لنفسك موعدًا نهائيًّا ٨٧
إن لم ينجح الحل، فجرب حلًّا مختلفًا ٨٨
الإنسان فقط هو من يمارس الإنسانية ٨٨
اكسب الوقت، وتصرف بالطريقة المتوقعة ٨٩
كن واسع الأفق ٨٩
كف عن التدقيق في كل كلمة ٩٠
تحمل المسئولية بدلًا من أن تلقي باللائمة على الآخرين ٩١
أمسك بزمام الأمور بدلا من التصرف كضحية ٩١
الأفكار مقابل المشاعر - معركة ذاتية التدمير من الدرجة الأولى ٩٢
أسعد نفسك ٩٤
ثق بحدسك ٩٥
حوِّل الشر إلى خير ٩٥

جزء ٢

الأنواع الخمسة عشر الأصعب لـ "العدو"، مع إستراتيجيات التعايش والنجاح ٩٧

١١. النوع ١: المتنمرون ٩٩
١٢. النوع ٢: من يعطون مصالحهم الأولوية الأولى ١٠٣
١٣. النوع ٣: أشخاص يصعب التواصل معهم ١٠٧
١٤. النوع ٤: أشخاص يتعرضون لمواقف أكبر من استيعابهم ١١١
١٥. النوع ٥: المتطفلون ١١٥
١٦. النوع ٦: المتقلبون ١١٧
١٧. النوع ٧: أشخاص يختلفون عني ١٢١
١٨. النوع ٨: أشخاص يشبهونني ١٢٣
١٩. النوع ٩: أشخاص مقربون إليّ ١٢٥
٢٠. النوع ١٠: أنا نفسي ١٢٧
٢١. النوع ١١: الآخرون جميعًا ١٢٩
٢٢. النوع ١٢: أشخاص يعدونني قالبًا، لا إنسانًا ١٣١
٢٣. النوع ١٣: أشخاص "يغيرونني" ١٣٣
٢٤. النوع ١٤: أشخاص يفجرون شخصية المنقذ بداخلي ١٣٥
٢٥. النوع ١٥: أشخاص يفجرون شخصية المتمرد بداخلي، وأسوأ ما بداخلي ١٣٧

جزء ٣

جمع معلومات جديدة لطرق جديدة للمضي قدمًا ١٣٩

مقدمة ١٣٩

٢٦. نصائح مهمة لجمع المعلومات ١٤١

٢٧. استبيان جمع المعلومات ١٤٣

الموقف ١٤٣

العدو ١٤٣
اعرف عدوك ١٤٤
في النهاية، "عدو" من هو؟ ١٤٦
من يشبه هذا "العدو"؟ ١٤٧
ومن أين أنت قادم؟ ١٤٧
اكتساب رؤى جديدة عن طريق النظر إلى المور منظور الاخرين ١٤٨
معرفة المناخ القائم الذي نعمل به جميعًا ١٥١
ما معتقدتي الخفية التي تقيد حركتي؟ ١٥٢
لا بأس أن أكون غبيًّا ١٥٣
أفضل معتقداتي هي... ١٥٣
الأدوار ١٥٤
وأخيرًا ١٥٥

جزء ٤

قم بوضع خطة لتغيير موقفك "العدائي" في هدوء ١٥٧
مقدمة ١٥٧

٢٨. وضع خطة لتحقيق أهدافك ١٥٩
احلم من جهة اليمين ١٦٠
خطة الهدف الخاصة بك ١٦١
التعرف على نتيجة خطة الهدف التي وضعتها ١٦٣
انتبه لنتائج الآخرين كذلك ١٦٤
ادع الآخرين للإدلاء بأفكارهم ١٦٥
احصل على داعم أو اثنين ١٦٧
احرص على تحقيق ما تريد ١٦٧

٢٩. إنجاز خطة الهدف التي وضعتها والحصول على مبتغاك ١٦٩
واصل تحقيق أهدافك ١٧٠

حدث نفسك بالهدف قبل النوم ١٧١
اقض وقتًا أطول قليلا في التفكير، من أجل التغيير ١٧١
فكر الآن في شيء مختلف ١٧٢
اعكس السؤال ١٧٢
إن ارتبت في الأمر، فلا تقل ولا تفعل شيئًا ١٧٣
إذا كان الموقف شفهيًّا، فترجمه كتابة ١٧٣
إذا كان الموقف جهرًا، فاجعله سرًّا ١٧٣
إذا كان الموقف سرًّا، فاجعله جهرًا ١٧٤
إذا كان الموقف عاطفيًّا للغاية، "فكن رسميًّا" ١٧٥
سياسة الغيرة – دعهم يغاروا منك ١٧٦
أحسن الظن بهم ١٧٦
ترتيب التصرفات التي تبادر بها ١٧٧

٣٠.فكر في المستحيل ١٧٩
لسنا بحاجة لأن نكون كاملين ١٧٩
الوشاية ١٧٩
أمعن النظر في إشراك مسئول الموارد البشرية في الأمر ١٨١
ربما كانت المغادرة هي الخيار الأمثل أمامك ١٨٢
والآن أعد استعراض النصائح والإستراتيجيات التي يتضمنها
الجزءان الأول والثاني ١٨٤

الفهرس ١٨٥

تمهيد

إننا كلنا ننجح في إقامة علاقة طيبة مع معظم الأشخاص في معظم المواقف وفي كثير من الأحيان، ومن ثم يتناول هذا الكتاب ما تواجهه من أشخاص صعبي المراس ومواقف متأزمة بحق.

وبالطبع يختلف كل موقف عن الآخر، لكن هناك بعض الأنماط الشائعة التي تطرأ بين الفينة والأخرى، وقد أدركت، على مر السنين، أنا وعملائي أنه من السهل نسبيًّا ومن غير المؤلم أن تجرد "عدوًّا" من سلاحه باستخدام تلك الأنماط، بدلًا من الاضطرار للتعامل مع كل موقف بشكل مرهق كلما طرأ.

فلا معنى، على سبيل المثال، لمحاولة التعامل مع موقف "عدائي" حينما يكون على أشده؛ فلربما نشعل النيران أكثر ونزيد الأمور سوءًا، أو يعصف بنا هذا الموقف نهائيًّا.

ومن ثم، فالأسلوب الأكثر فاعلية هو التعامل مع *النمط* العام للمعارك، بدلًا من التعامل مع كل معركة على حدة، لا سيما أنه من السهل نسبيًّا أن تحددها وتتعامل معها.

إذن، من فضلك تصفح أوراق الكتاب واختر أفضل ما يناسبك من دراسات الحالة والنصائح والإستراتيجيات المجربة والمختبرة، حتى تتمكن من تغيير تلك الأنماط السلوكية الأساسية للمرة الأولى والأخيرة.

وبينما يُفصل توأم هذا الكتاب في السلسلة والذي جاء تحت عنوان (*How People Tick*) أنواعًا عدة للأشخاص صعبي المراس وكيفية التعامل مع كل نوع، فإن هذا الكتاب يمكنك من التعامل مع *نفسك*.

شكر وتقدير

لقد تم تطوير الإستراتيجيات التي يحويها هذا الكتاب على مدار السنين وربما كان من الصعب أن ننسبها لجهة بعينها، ومن ثم أتوجه بالشكر لأكبر عوامل التأثير التي ساعدتني:

- (البرمجة اللغوية العصبية) NLP؛
- (التواصل الخالي من العنف) TVC؛
- (التحليل بالتعامل) TA؛
- وأخيرًا، ما يسمى بالمنطق السليم.

وأود أن أتوجه بشكر خاص لكل من:

- عملائي وأصدقائي وأفراد عائلتي الذين طالما تعلمت منهم الكثير؛
- فريق النشر الذي أعمل معه بمؤسسة كوجان بيدج للنشر، والذي علمني ودعمني حق الدعم، وخاصة "جون" و"مارثا" و"أندرو" (الذي اقترح عنوان هذا الكتاب)، و"سارة" ومحررتي الصبورة "جوليا"؛
- من ساعدوني على تطوير أسلوب ®The Trainset "ذا ترانست" ("يمكننا بالتأكيد مد يد العون للجميع كي يواجهوا أي موقف يمكن أن يتعرضوا له") خاصة "بيل بيكر" و"ديانا رينارد" و"فريدا جاردنار" و"جين تاونسيند"

و"جيني فوستر" و"جوناثان هاي" و"جوناثان ليفي" و"ريتشارد كري" و"وليام جاكسون" و"مايك داونز" الذي أفتقده كثيرًا و"روبن براير" الذي ما زال يلعب دور الملهم؛ وفريق المساهمين الذين شكلت تجاربهم الشخصية للمواقف الصعبة جزءًا كبيرًا من البحث الذي أجري في هذا الكتاب (انظر منهجية البحث أدناه) لا سيما: "آني موراي" و"ديانا رينارد" و"فريدا جاردنار" و"جوناثان ليفي" و"جويس لوكاس" و"كاثرين هاردي" و"ليز باكون" و"ليز وولف" و"مارتن ماكجلون" و"مايكل توثيل" و"بيتي نيهولم" و"روبن برايز" و"سام جاردنار" و"سارة بيرنز" و"سايمون لوكاس" و"سوفي جاردنار" و"ستيللا ستيرستون" و"سو دنكان" و"سارة هايوم" و"تور ماكلارين" و"تريشيا هارتلي" واشكر كذل أولئك الآخرين – أنتم تعرفون أنفسكم جيدًا – ممن فضلوا عدم ذكر أسمائهم.

منهجية البحث

بالإضافة إلى السنوات التي قضيتها في صياغة تلك الإستراتيجيات، قمت بطرح أربعة أسئلة إضافية على مجموعة متفرقة من ٢٥ شخصًا، يتميزون جميعًا بالقدرة على التعاطي مع أنواع عدة من الأشخاص صعبي المراس والمواقف المتأزمة، بجانب التواضع الذي يدفعهم لإنكار قدرتهم، بالإضافة إلى انتباههم للتفكير بشأن كيفية تحقيق الأفضل.

فسألتهم قائلا:

١. "أي نوع من الأشخاص وجدتهم صعبي المراس/ حادين/ مزعجين/ (أضف ما تشاء من كلمات) على وجه الخصوص في العمل معهم؟"
٢. "ما الأسلوب الذي نجح معك، بمعنى كيف استطعت تحديدًا أن تتعامل معهم، أو تتعامل مع نفسك عند التعامل معهم؟"
٣. "عندما أخفقت في التعامل معهم على النحو الذي يرضيك، ما الذي أدى

لذلك؟ ما الذي فعلته على وجه التحديد أو قلته أو نسيت فعله أو قوله، لهم أو لنفسك؟"

٤. "بعد موازنة الأمور، ما الذي كان من الممكن أن يجدي نفعًا معك أكثر من غيره؟"

وجاءت إجاباتهم مختلفة، كما تتوقع، لكن كانت هناك بعض الأنماط المتسقة التي انعكست ليس من خلال أنواع الأشخاص الذين وجدوهم صعبي المراس فحسب، وإنما من خلال طرق تعاملهم معهم.

ويشار إلى إجاباتهم على طريقة:

"إليك مثالًا لما قيل".

"مايك"

وكل كلمة تم اقتباسها هي في الأصل راجعة لهم وتم استخدامها بترخيص. (جميع الأسماء المذكورة أسماء "وهمية" لإخفاء الهوية).

مقدمة

لكي نكون صرحاء، ما من أحد يعرف بالفطرة كيف "يتعامل" مع *الجميع*، لذا فنحن نتعلم من بعضنا بعضًا بالتدريج، ولا نحقق أقصى استفادة من الأحداث الواقعة مرة واحدة والتي تنتهي ربما قبل أن ندركها، وإنما من الأنماط السلوكية الضمنية. (وحتى يظهر لنا النمط التالي والذي نأمل في أن يكون مختلفًا للتعامل معه، يبقى الأمر كما هو!)

إذن ماذا أعرف عن العمل مع العدو؟ حسنًا، على المستوى المهني، كنت أعمل معلمًا ومدربًا سنوات يصعب عليَّ تذكر عددها، مع أشخاص وفرق كانوا يواجهون مواقف صعبة مختلفة تمامًا. غير أنني لاحظت تدريجيًّا بعض الأنماط الضمنية المشتركة فيما بينهم، تتصف بكونها سهلة التمييز وقابلة للإصلاح للغاية.

وعلى المستوى الشخصي، دعوني أتعاطف مع ذلك لأنني مررت بكثير من تلك المواقف؛ فقد كنت أعمل ذات يوم بشركة يحمل كل من فيها العداء لغيره. لقد كان جوًّا مسمومًا بدا فيه الناس بحاجة للحط من شأن بعضهم بعضًا كي يظهروا هم على القمة.

ولطالما حاولت قضاء بعض الوقت في التفكير وفهم كيفية سير المواقف – سواء بشكل حسن أو سيئ – وكيف يمكن تجنبها أو إصلاحها في المستقبل.

ويجمع هذا الكتاب إرشادات من خلال تعليم الناس وتدريبهم على "كيفية تكوين علاقات مع أشخاص صعاب المراس" لكي:

- تتمكن من معرفة كيفية اكتشاف كون "عدوك صعب المراس بحق"؛
- تتعامل معه؛
- تقضي على المواقف المستقبلية في مهدها، قبل أن "تتأزم".

وليس المهم أن تشعر بأنك محاصر بالنصائح والأفكار، فإذا تعرضنا لضغوط تدفعنا للعمل دون الشعور بالارتياح، فلن يزداد الأمر إلا سوءًا، أليس كذلك؟ ومن ثم لا يطلب منك هذا الكتاب أن تحدد هدفًا، ومن ثم تحققه، وإنما تم تنظيمه كما يلي:

١. **إستراتيجيات التعايش العشر الأساسية لتكون هادئًا، أو أهدى على الأقل، في أوج المعركة.** تلك أساليب أولية لأن الخطوة الأولى لا تتمثل في الاندفاع نحو اتخاذ إجراء، وإنما تتمثل في تهدئة الموقف. وهكذا، يمكننا التعاطي مع الأمور بعقل هادئ وصاف.
٢. **الأنواع الخمسة عشر الأصعب لـ "العدو"**. تلك أساليب محددة للمواقف الشائعة تصحبها إستراتيجيات للتعايش مع كل منها.
٣. **جمع معلومات جديدة لطرق جديدة للمضي قدمًا.** ونسوق تلك النقطة لكي نتمكن من جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات بطريقة هادئة حول الأنماط السلوكية للعدو، وحول أنماطنا السلوكية، حتى تصبح لدينا جميع المعلومات الممكنة لصنع القرار.
٤. **التخطيط لتحويل موقف "عدائي" بطريقة هادئة**، بمعنى تحديد *ما نريده وسبل* تحقيقه.

فتفضل باختيار ما يناسبك وانتقائه، وبالطبع لا تتصرف إلا حينما تشعر بالارتياح للإجراء المتخذ. وثق بقدراتك – فهي ما أوصلتك إلى هنا، بذهن صافٍ، ولن تخذلك حتى في أصعب المواقف.

وأرجو أن تطلعني على مجريات الأمور بمراسلتي على: (MikeLeibling@WorkingWithTheEnemy.com).

جزء ١

الأهم فالمهم:
عشر إستراتيجيات أساسية للتعايش من أجل الاحتفاظ بهدوئك في ذروة المعركة

بالطبع، هناك عدة أنواع مختلفة من المواقف "العدائية"، مع الرؤساء، وزملاء العمل، وبقية الموظفين بل وخارج نطاق العمل مع الأصدقاء وأفراد العائلة، لكن بشكل عام توجد رغبة واحدة وهي أن تظل هادئًا، ومسترخيًا، وماضيًا في طريقك.

"عندما تسير وسط نيران الجحيم، واصل السير!".

وينستون تشرشل

إذن، من المرجح أنك تقرأ هذا الكتاب لأن لديك موقفًا "عدائيًّا" تريد إصلاحه، بيد أنك لم تنجح في تلك المهمة على النحو الذي يرضيك. حسنًا، ليس هناك ما يدعو للاندفاع نحو اتخاذ إجراء، دونما تفكير وتخطيط مسبقين – فعلى أية حال، لعلك لم تجرب في النهاية سوى الأمور البديهية. ولا جدوى من التفكير

والتخطيط حتى تشعر بأنك مستعد تمام الاستعداد، وهذا ما يتناوله هذا الجزء من الكتاب – الاستعداد.

وتلك بداية رائعة أنك تحملت مسئولية فعل شيء ما تجاه الموقف "العدائي" بمجرد الإمساك بهذا الكتاب – حتى إن كان "صديق" هو من دفعه بين يديك بالمقام الأول!

إنه لمن الضروري حقًّا ألا نهرع لـ "إصلاح" موقف ما حتى نشعر بـ "الارتياح والاستعداد" التامَّين؛ ومن ثم فالخطوة الأولى المهمة تتمثل في تطبيق بعض المبادئ الأساسية للبدء في تهدئة الموقف. وبهذه الطريقة يمكننا أن نشعر بالتحسن – بمعنى أن نتعامل مع أنفسنا – ثم نستعد للتعامل مع الموقف ومع الآخرين، بذهن صافٍ وعقل هادئ.

عشرون سؤالا

دعنا نبدأ رحلتنا باستبيان قصير. كم عدد الأسئلة التي تنطبق عليك حتى الآن؟

١. هل تشعر بأنك معرض للضغوط أو الهجوم أو الحصار؟
٢. هل تجد أنك لا تنال قسطًا كافيًا من النوم، عند التفكير في الموقف؟
٣. هل تشعر بأنه ما من شيء يجدي نفعًا؟
٤. هل تشعر بغضب و/أو إحباط (كثيرًا أو قليلًا) عند التفكير في الموقف؟
٥. هل تأخذ الموقف مأخذ الجد، وتتعامل معه بشكل شخصي؟
٦. هل يظل هذا الموقف مسيطرًا على عقلك؟
٧. هل تشعر بالتشوش أو العجز عن التفكير بوضوح؟
٨. هل يؤثر الموقف على جوانب أخرى من عملك و/أو حياتك؟
٩. هل تشعر بثقة أقل بنفسك؟
١٠. هل يبدو الموقف خارجًا عن سيطرتك؟
١١. هل ترى نهاية النفق مظلمة في الوقت الحالي؟

١٢. هل تشعر بالخوف أحيانًا من الذهاب للعمل أو حتى من المستقبل؟
١٣. هل يشغل "العدو" تفكيرك حتى في حال غيابه؟
١٤. هل تشعر بأنه قد سُقط في يدك؟
١٥. هل تشعر بأن "النصيحة المفيدة" أيضًا تمثل عبئًا عليك؟
١٦. هل أردت الانتقام؟!
١٧. هل تمنيت، ولو نادرًا، أن يفصلوا من العمل، أو أسوأ؟
١٨. هل فكرت في مغادرة مكان العمل، إن استطعت؟
١٩. هل كان طرح بعض من هذه الأسئلة حتى على نفسك أمرًا مؤلمًا؟
٢٠. هل تتمنى لو أنك تصرفت مبكرًا، للقضاء على الموقف في مهده؟

مجموع الدرجات

ربما يشعرك أي من هذه الأسئلة بخوف شديد، فما بالك بها جميعًا؟ إذن، أيًّا كان عدد الأسئلة التي تنطبق على الموقف "العدائي" بالنسبة لك، فاطمئن أن جميعها مسائل شائعة للغاية، وأنك لست وحدك بالتأكيد، وأن المساعدة ممكنة!

لا حاجة للمساومات

إن نقطة الانطلاق في التعامل مع أي موقف هي أن أتعامل مع "نفسي" أولًا، قبل أن أحاول التعامل مع أي شيء أو أي شخص آخر. فإذا سيطر الموقف على ذهننا – وربما نحاول أيضًا أن نحافظ على استمرار حياتنا المنزلية – فلن تكون هناك أية مساحة ذهنية للتفكير بوضوح، أليس كذلك؟

ولكن كن مطمئنًا إلى أنه لا يوجد شيء في هذا الكتاب (أو في الحياة، في الواقع) يتطلب منك أن تخطو *أية* خطوة لا تشعر بالارتياح نحوها، ولو بعض الشيء. ولست بحاجة بالتأكيد للمساومة على شخصيتك أو هويتك أو أي شيء آخر يهمك.

إذن، إليك عشر إستراتيجيات أساسية للحياة كي تبدأ بها، ولا شك أنك ستألف بعضها؛ فيما تنس استخدام بعضها؛ وتعد بعضها الأخرى جديدة عليك، لذا لك مطلق الحرية في انتقاء ما يحلو لك وتخيره.

✔ يجب الترحيب بها كما هي – باعتبارها جهاز "الإنذار المبكر" الخاص بك. ولا تحاربها – فهي بالتأكيد تعمل لصالحك، واقض بعض الوقت في اختبار مؤشرات الإنذار المبكر تلك – ليس بالضرورة في أثناء ظهورها، وإنما في أثناء لحظة تأمل هادئة، واسأل نفسك ما الذي أشعرك بالاضطراب تحديدًا وما الذي يمكنك بالتالي تعلمه منه؟

إستراتيجية التعايش الأساسية ١:
تواصل بمنتهى الهدوء والوضوح

من السهل أن نتواصل (أي نفكر ونتحدث) بطرق من شأنها أن تحول بيننا وبين ما نريد. وإليك بعض النصائح للحفاظ على هدوء التواصل ووضوحه.

نصيحة للتعايش: من قال "لا أعلم" فقد أفتى

نحن على دراية بما نعرف، كما أننا على دراية بما لا نعرف، ولا يسعنا أن نسمح لأنفسنا بالاقتناع بغير ذلك.

- ✔ غالبًا ما أرى أن تشجيع الناس على قول عبارة من قبيل "لا أدري" أو "لا أعلم كيف أتعاطى مع هذا الأمر أو ذاك" بنبرة تنم عن الحزم، مع تذييل عبارته بنقطة نهاية واضحة تعقبها فترة صمت، يكشف أمامهم حقيقة راسخة وهي أنه لا بأس بقول عبارة على شاكلة "لا أدري" أو "لا علم لديَّ بتلك المعلومة"، دون أن يقولوا بداخلهم "ومن ثم فأنا حتمًا غبي".
- ✔ كما أن نبرة الصوت الحازمة تجعل من عبارة "لا أدري" حقيقة، ولا تعد عيبًا خطيرًا في الشخصية! الأمر يتعلق ببساطة بما أتمتع به أو ما أفتقر إليه من مهارات (حتى الآن) – ولا علاقة له بشخصيتي كإنسان. "إذن، هل يمكنك مساعدتي على اكتساب تلك المهارة، أو المعلومة؟". (ثم، يمكنني أن أهمس إليه مستطردًا: لأن تلك مهمتك، أيها العظيم!!).

نصيحة للتعايش: اسأل عن الكيفية، لا عن السبب

يعد السؤال باستخدام أداة الاستفهام "لماذا" سؤالا تافهًا بعض الشيء ولا طائل من ورائه، لأن الجواب الوحيد من واقع تجربتي سيكون "لأن...". وفي كثير من الأحيان، ما نبحث عنه حقًّا هو اكتشاف *كيفية* حدوث أمر ما، كي نتعلم ونواصل المسير؛ لذا من الأفضل والأنفع أن تطرح أسئلة من قبيل:

- كيف أوصلت نفسي لهذه الحالة تحديدًا؟
- كيف توصلت لهذا الاستنتاج تحديدًا؟
- كيف ترى دوري في هذا المشروع بالضبط؟ أو قل:
- ما خططك بالضبط لقضاء وقت ممتع في أثناء العطلة؟ (بدلًا من: أخبرني (بالله عليك!) لماذا تريدنا أن نذهب إلى *هناك*؟).

فهذا الأسلوب في طرح الأسئلة يشجع الناس على إمعان النظر في عملية التفكير لديهم – لا سيما إذا أكدتها كلمات من قبيل "تحديدًا" أو "بالضبط".

نصيحة للتعايش: كن صريحًا وواضحًا

إن الناس ليسوا قارئي أفكار، وفي كثير من الأحيان عندما نخبرهم بما كنا نخشى إخبارهم به، ربما يندهشون أننا لم نخبرهم به مبكرًا.

"تحلَّ بمزيد من الصراحة والوضوح. وأخبرهم بما تفكر فيه، وبما تشعر به. فمثلًا قل: إنني أريد حقًّا أن تنشأ بيننا علاقة طيبة ونحن بحاجة للعثور على صيغة للتواصل".

"باميلا"

"عندما أكون متعبًا أو لا أشعر بأنني في أفضل حالاتي، وعندما تضطرب بقية الأمور في حياتي الشخصية، غالبًا ما أصرح بذلك بوضوح، كأن أقول: إنني متعب، لذا أحتاج إلى بعض الوقت كي لا أتسرع في اتخاذ أي قرار".

"هاري"

"أرى أنه من الأفضل ألا يكون التعامل قائمًا على "طرفين"، بمعنى ألا أحاول التعامل مع الموقف باعتباري الطرف الأذكى؛ فهذا – مع التفاهم بالطبع – يفيد كثيرًا عند معاملة الآخرين".

"ناتالي"

"إنني أحاول أن أتعامل عن طريق الإرشاد؛ حيث أشير إلى أن تلك مسألة خبرة، دون أن أذكر أن المسألة تتمثل في افتقارهم إلى المعايير التي تؤثر على صنع القرار والتي أعلم أنهم لم يفكروا فيها".

"ديفيد"

"أدعوهم ببساطة أن يحكموا عقولهم ويفكروا، قائلين لأنفسهم: لماذا أتصرف على هذا النحو في حين أنه يغضب الآخرين؟".

"فيكتوريا"

نصيحة للتعايش: كن محددًا، ولا تعمم

من السهل أن نعمم، أليس كذلك؟ (يا إلهي!) فمثلًا تقول: "لا معنى لهذا" أو "لا أمل في هذا". في الواقع، يعمد بعض الأشخاص إلى التعميم عقب تجربة واحدة فقط يمرون بها، فتجدهم يقولون: "أكره هذا المكتب" أو "لن أحب هذا الشخص أبدًا". وبالمثل، *يأخذ* بعض الأشخاص ملحوظة عامة للغاية، مثلا "أنت محاضر سيئ" ويفترضون أنها واقع حقيقي، في حين أنها ليست كذلك، فهي رأي قائم على تجربة شخصية لأدائك، وليس عليك أنت كشخص، فاحصل على تغذية سلوكية مسبقة (*وليس* تغذية راجعة – إذ إن المستقبل هو ما يهم)، وقل على سبيل المثال: "إذن، هلا أريتني كيف أفعلها في المرة القادمة، من فضلك؟".

تنبَّأ لهذا

كنت في زيارة لإحدى قريباتي بالمستشفى، وقابلت زوجها مصادفة في الطريق. وكان الوقت مبكرًا بعض الشيء، فاقترحت عليه أن نتوقف لتناول وجبة خفيفة. سألته أتريد طعامًا إيطاليًّا؟ يا إلهي، كلا! طعامًا هنديًّا؟ صمت رهيب ونظرة مرتعدة. إذن، طعامًا فرنسيًّا؟ كلا البتة! فتبين لي أنه قد شهد أحداث إجلاء السكان بمدينة دنكيرك أثناء الحرب العالمية الثانية، وقد تكوّنت خبرته الوحيدة عن "الطعام الأجنبي" أثناء أحداث الحرب العالمية، ومنذ ذلك الحين وهو، على حد قوله، "يكره الطعام الأجنبي".

- ✔ ومن السهل أن تواجه التعميم بأن تكون محددًا، فمثلا عبارة "أنت دائمًا تفعل..." تستجلب ردًّا بعبارة "كلا، لا أفعل ذلك دائمًا. وها هي آخر ثلاثة أحداث لم أفعل فيها ذلك، لذا، أخبرني من فضلك بما تريدني أن أفعله *تحديدًا*، أشكرك".
- ✔ التزم بذكر التفاصيل في زمن الماضي، فمثلا: "لقد لاحظت في ثلاث مناسبات منفصلة أنك تعارضني أمام الآخرين وأطلب منك الآن أن تخبرني بأوجه اعتراضك بيني وبينك في المستقبل، من فضلك" – وتأكد أن لديك ثلاث مناسبات يمكنك ذكرها كمثال من أي نوع.

نصيحة للتعايش: لا تكن سلبيًّا

"بخصوص الشخص الذي يشير دائمًا للسلبيات المستقبلية، أركز على مدى أهمية نصيحته، وأقترح عليه أن يبدأ نصيحته في الاجتماعات بالحديث عن أمر إيجابي (أي أمر مفيد) أو أن يبحث عن طريقة أخرى لاستدرار التعاطف؛ فهذا يساعده على الاندماج مع أعضاء الاجتماع، الذين يصبحون عندئذ أكثر قابلية للتجاوب مع النصيحة البناءة، كما أنصحه باستخدام حرف العطف "و" بين السلبيات والإيجابيات".

نصيحة للتعايش: لا تقل "لا تفعل" وكُفّ عن قول "كف"

قد تأتي عبارات من قبيل "كُفَّ" أو "لا تفعل" بتأثير عكسي. جربها الآن: "لا تفكر في فيل وردي اللون"، "كُفَّ عن القلق". أرأيت؟!

إننا حين نسمع عبارتي "لا تفعل" أو "كُفَّ"، تتجمد عقولنا وتفعل عكس ما قيل بعدها تمامًا، لذا فعبارة مثل "امش ببطء وهدوء" لها تأثير أفضل من عبارة "لا تمش بسرعة حتى لا تسكب الشراب"، فنحن بحاجة لرسم صورة واضحة لما نريده حقًا.

نصيحة للتعايش: عبّر عن رأيك بهدوء وفاعلية

"يجب ألا أسمح لنفسي بأن أشعر بأنني أصغر وأقل أهمية وأضعف من أن أعبر عن رأيي!".

"تشارلي"

فإذا شعرنا بقدرتنا واستعدادنا للتعبير، أمكننا أن نتحدث إلى "العدو" مباشرة.

"تعلمت أن السؤال المباشر هو الطريقة المثلى، فمثلا "لا أرى أننا نعمل بالكفاءة المطلوبة؛ فما الذي ينبغي فعله برأيك كي تتحسن الأوضاع؟ هل لنا أن نحتسي معًا كوبًا من القهوة كي نناقش هذا الأمر؟"".

"جاك"

"لقد طورت مجموعة من الأسئلة التي تغير وجهات نظرهم، مثل "ماذا تفعل لو كنت مكاني؟"".

"نينا"

فيما يلي نسخة مبسطة من أسلوب التواصل الخالي من العنف والذي وضعه "مارشال روزنبرج"، وقد وجدت أنه طريقة رائعة للتخطيط أو التدرب على ما يجب قوله عندما ترغب في مواجهة أحدهم بمشكلة ما دون أن تشعره لا بالمواجهة ولا بالمشكلة!

لنبدأ بمثال:

- ■ لقد لاحظت أنه يتم تجاهلي مؤخرًا بالمقارنة مع بقية الزملاء
- ■ لذا كنت وما زلت أشعر بشيء من الإهمال وعدم الارتياح
- ■ لأنني أرغب في الشعور بأنني جزء من الفريق، حيث إنني أستمتع بالعمل الجماعي
- ■ ومن ثم، هلا تفضلت بمساعدتي على فهم ما تقصد بالتحديد؟

والهدف من وراء هذا الأسلوب ببساطة هو:

١. امتلاك النيات الحسنة (بالدعوة إلى التعاون وتحقيقه)؛
٢. التصريح بهدوء بأنني لاحظت الأمر؛
٣. التصريح بهدوء بما أشعر به؛
٤. التصريح بهدوء بما أحتاج إليه؛ وأخيرًا:
٥. التصريح بهدوء بما أريده منك.

إن ما يتميز به هذا النموذج عن غيره من النماذج هو أنه عبارة عن تدفق هادئ للمنطق القائم على الحقائق، وطلب واضح – حتى تتجنب إجابة من قبيل "إذن ما الذي تنتظر مني أن أفعله؟".

وإليك مثالًا آخر:

- ■ سمعتك تشرح الأمور لبقية أعضاء الفريق بوضوح، بينما تحتد عليّ أنا
- ■ مما يجعلني أشعر بالارتباك لأنني أرى أنني لا أستحق ذلك
- ■ ولأنني أريد أن أشعر بالتحفيز وأن أعامل بأسلوب مهني
- ■ فهلا أخبرتني ما إذا كنت تفعل ذلك عن عمد، وإن كنت كذلك، فهل لنا أن نتحدث بهدوء بدلًا من الحدة بشأن أية مشكلات في عملي؟

من المؤكد أن هذا الأسلوب سيفتح بينكما حوارًا يتمحور حول المشكلات، وليس الشخصيات، ويفرق في الوقت نفسه بين "العدو" *المتعمد* و"العدو" غير *المتعمد*.

فإذا كان "العدو" يتصرف عن غير عمد، فسوف يندهش على الأرجح ويخجل مما أحدثه من تأثير، وسيرغب في إصلاح أسلوبه.

أما إذا كان "العدو" يتصرف عن عمد، فسوف يندهش قليلًا لاكتشافك، أو ربما يرتبك ويتوعد ويرفض الاعتراف بالأمر، لكنك في كلتا الحالتين تكون قد صرحت بمشكلتك وقدمت مطلبك، بهدوء.

لا يمكنك أن تختلف

كنت أعمل في محل لعملية، وذات يوم اختلفت مع ما قاله لي مديري اللطيف السيد "نيكولز"، حين قال: "لا يمكنك أن تختلف معي يا سيد "إيبلينج"، لأنه حين يقول شخص ما "أعتقد" أو "أشعر" أو "أريد" أو "أكره"، فكيف لأي شخص أن يخبره بأنه لا يتفق معه؟ ولكن أخبرني بكل السبل عما "تعتقده" أو "تشعر به" أو "تكرهه" ومن ثم يمكننا أن نتناوله بالنقاش".

نصيحة للتعايش: كن واضحًا بشأن من وما تحاول إفادته

بمنتهى البساطة، اقطع أي شك بالتزام الوضوح في كلماتك: على سبيل المثال، "يبدو أنك تتصرف بشكل شخصي للغاية لكن كلامي هذا ليس لصالحي أنا، وإنما لصالحنا / لصالح المؤسسة".

نصيحة للتعايش: لا تتحدَّ إلا بلطف

إن أجمل تحدٍّ واجهته في حياتي كان في صورة ابتسامة حنونة وعبارة لطيفة تقول: "وما السبب، يا مايك؟".

"من الممكن أن تتحدى بلطف، فقط بأن تدعو الشخص للتنقيب بعمق في دواخل نفسه".

"هاري"

نصيحة للتعايش: استخدم الكتابة في كل شيء

"استخدم البريد الإلكتروني بديلًا للعلاقة المباشرة، فالأشخاص صعبو المراس يبقون على حالهم مهما تغيرت وسيلة التواصل، لذا فاحرمهم لذة رؤية ردة فعلك وسماعها".

"هاري"

"سجِّل كل شيء كتابة (مع الأسف)".

"إدوارد"

نصيحة للتعايش: قل ما ينبغي عليك قوله، لا أكثر ولا أقل

فمثلًا، بعد أن تقول "لا أدري" أو "لا علم لديَّ، سأبحث في الأمر وأعود إليك"، لا تلقِ تخمينًا جزافيًّا، فإن ذلك يضعف من موثوقيتك لدى الآخرين، وستثير الدهشة لاستسلامك بالرد (ثانية!!). وليست مجرد مصادفة أنه يسمى تخمينًا "جزافيًّا"!

نصيحة للتعايش: إذن هل تظن أنه ما من شيء يفيد؟

- إن كنت تظن أنه ما من شيء يفيد، فهذا يدل على أنك واقع في مشكلة كبيرة، أليس كذلك؟ فأنت من ناحية ترغب حقًّا في التخلص من هذا الموقف، ومن ناحية أخرى، لم يُجد أي شيء نفعًا حتى الآن، ومن الصعب التفكير في اتباع المزيد من النصائح المفيدة ثم التعرض للإخفاق من جديد. والأسهل ألا تقحم نفسك في تجربة أشياء جديدة وأن تظل ماكثًا في مكانك، أليس كذلك؟ لا ألومك على هذا التفكير؛ فأنت محق في الواقع، وحتمًا لن يفيدك شيء، ما دمت تفكر بهذه الطريقة.

- إن فكرة "ما من شيء يفيد" نبوءة ذاتية التحقق، وما لم تكن قارئ أفكار (أي على علم بما يُجدي نفعًا على وجه التحديد، وعندئذ ما كنت لتقدم على قراءة هذا الكتاب!) فما تريد قوله، في رأيي، هو "*لم يُجد* معي أي شيء نفعًا، ولقد سئمت فكرة المحاولة، ثم المحاولة، ثم المحاولة من جديد".

✔ استجمع قواك؛ فهذا الكتاب يقدم لك طرقًا عدة تعيد بها النظر لما *لم* يُجد معك نفعًا من قبل، ويجعلك تفهم سبب الإخفاق، ومن ثم يمكنك من اختيار ما قد يُجدي معك نفعًا، وأنت في أسعد حالاتك، دونما ضغوط.

✔ ثق بأن كثيرًا من الناس يعتريهم اليأس ويشعرون بأنهم واقعون في الفخ على هذا النحو، كنتيجة مباشرة لأسلوب حديثهم وتفكيرهم – بمعنى أنهم يضعون إخفاقات الماضي في أزمنة الحاضر والمستقبل، حيث يشعرون شعورًا بشعًا بأنها جامدة ولا يمكن تغييرها، فمثلًا:

- لن يُجدي شيء معي نفعًا.
- هذا أمر ميئوس منه.
- لن يوافقوا على هذا الأمر مطلقًا.
- هذا الشخص يتعمد إيذائي.

✔ بينما الحقيقة أنه:

- *لم* يُجد شيء معي نفعًا حتى الآن.
- *بدا* الأمر ميئوسًا منه.
- *لم يوافقوا* على أمر كهذا حتى الآن.
- شعرت كأن هذا الشخص *كان* يتعمد إيذائي.

✔ إنه من السهل أن نكيف طريقة تفكيرنا كي نشعر بالراحة، عن طريق استخدام زمن الماضي (ويا لكلمة "زمن" من كلمة مناسبة!) للأحداث الماضية التي لم تَرُقْنَا، كأن نقول على سبيل المثال "كرهت أن يقول لي فلان كذا وكذا" بدلًا من "أكره أن يقول لي فلان كذا وكذا". وتذكر أنه يمكننا بهذه الطريقة أن نختار طريقة تفكيرنا وشعورنا، بدلا من أن ندع الموقف يختارها لنا. وأكرر، رغم كل شيء، فمن أسهل ما يكون أن تنتهي الحال بتعليق أو فكرة لا مبالية من أفكارنا (مثل "لن يُجدي أي شيء معي نفعًا: إنه أمر ميئوس منه") كاعتقاد قاصر زرعناه بأيدينا ثم حصدناه كاملا بأنفسنا!

✔ لذا، أرجو أن تعي أن الأمر كله يتعلق بإدراك أنك تخطط في الحاضر والمستقبل للتفكير في الأمور وتنفيذها بشكل مختلف بطريقة أو بأخرى. (وهذا ما يدور حوله باقي الكتاب – بعض الطرق!)

القريتان

ذات مرة، هبط أحد الرحالة من الجبال بعد عدة سنوات، فرأى مزارعًا في أحد الحقول فتوقف لمحادثته، وقال له: "لقد مكثت في القرية بين الجبال فترة طويلة، ولم يَرُقْني ذاك المكان؛ فقد كان الناس بائسين وغير ودودين، فلم يكن أمامي خيار سوى المغادرة، وأظن أنني سأجرب العيش في القرية بالوادي، فكيف هم الناس هناك؟". فنظر إليه المزارع وقال: "أعتقد أنك ستجدهم على الحال نفسها تقريبًا".

وفي وقت لاحق من اليوم ذاته، مر رحّالة آخر قادم من الجبال، فتوقف لمحادثة المزارع، وقال: "لقد عدت لتوي من القرية الموجودة بين الجبال وقد قضيت وقتًا رائعًا هناك؛ فقد كان الناس سعداء وودودين وحزنت لمغادرتهم، وأظن أنني سأتوجه نحو القرية المجاورة في الوادي؛ فهل الناس هناك على القدر نفسه من دماثة الخلق؟". فنظر إليه المزارع وقال، للمرة الثانية: "أعتقد أنك ستجدهم على الحال نفسها تقريبًا".

نصيحة للتعايش: تحدَّث بلغتهم

"تفهَّم أولوياتهم وعاداتهم وتعامل معهم وليس ضدهم، كالمدير الذي لا يعمل إلا بنظام الرموز المنقوطة (لا معنى لمحاولة رواية قصة أو تقديم الكثير من الدلائل السردية الداعمة). شاركهم وتكيف مع أسلوبهم قدر الإمكان عندما تختلط بهم".

"فرانسيس"

"يجب أن أكون صادقًا في شعوري تجاههم وتأثيرهم عليّ، لكن لا داعي لأن أبدو كالنائح أو العاطفي أكثر من اللازم، لأنهم ببساطة لن يستمعوا إليّ – أحتاج إلى أن أفعل ذلك عن طريق التكيف مع نوعية لغتهم".

"لاري"

وتذكر أننا فقط نختار لغتنا بعناية، ولا نغير شخصيتنا بالكامل!

نصيحة للتعايش: كن جادًّا مع نفسك

"أحيانًا أدخل في دائرة سؤال نفسي: لماذا ينبغي عليّ أن أهتم دائمًا ما داموا لا يبذلون أية جهود؟".

"باميلا"

من المفيد أن تتحرى الدقة في سؤال من قبيل "لماذا عليّ أن أهتم دائمًا ما داموا لا يبذلون أية جهود؟" وأن تعدد الأسباب!

إستراتيجية التعايش الأساسية ٢:

انظر للأمور بواقعية ومن منظورها السليم

كم من الوقت والطاقة أحتاج إليهما بالفعل لتنفيذ الخطة؟ أي شيء أهم بحق؟ أذكر حديثي ذات مرة مع رجل يوناني أنيق بشأن حدث خاص بالعمل. لقد سألني عن أسوأ ما يمكن أن يحدث؛ فأجبته بأن أسوأ شيء ربما يتمثل في خسارتنا الشركة، وخسارة وظيفتي، وشعور العملاء بالضيق. فقال لي: "كلا يا مايك، ربما يصاب أحدكم بأزمة قلبية أو سكتة دماغية أو يموت، تلك هي الخسارة الأسوأ، أما ما تحدثني عنه فيتعلق بالعمل وحده. ضع هذا نصب عينيك".

"من الضروري ألا تلقي بالاً لسفاسف الأمور، وأن تكون على دراية بسفاسف الأمور في حد ذاتها! (أنا أميل للسعي إلى الكمال، وأعلم أنني أيضًا صعبة المراس كالأشخاص الذين ذكرتهم تمامًا!)".

"باتريشيا"

"وددت لو كسبت الرهان ليلة البارحة وأخبرته بأن يغرب عن وجهي. فقد كان عليه أن يفعل ذلك تمامًا، وربما احترمني على صراحتي في الحديث".

"لاري"

نصيحة للتعايش: هنئ نفسك على تحملها الموقف حتى الآن

✘ اعلم أن هذا الموقف الذي تعرضت له ليس بالموقف السهل، ومن ثم *لا بأس* ألا تكون على علم بكيفية معالجته حتى الآن.

✔ الماضي انتهى وولى. لذا، تعلم من ماضيك، واستوعب الحاضر، واختر لنفسك مستقبلًا، واتبع الإرشادات، وضع لنفسك حدودًا، وواصل المسير، ولا تأبه للأمر كثيرًا، واستخدم ما معك من إمكانات.

✔ يقول أحد مبادئ عملية البرمجة اللغوية العصبية إن "كل شخص يبذل كل ما بوسعه تجاه الموقف الذي يتعرض له، أو يعتقد أنه متعرض له، مستخدمًا الموارد المتاحة لديه، أو التي يعتقد أنها متاحة لديه" لذا طمئن نفسك أنه ما من أحد يقف في مواجهة الموقف نفسه سيفعل أفضل مما فعلت.

جون كينيدي

كان لـ "جون كينيدي" مدرب يدعى "دوروثي سانر"، يساعده على التزام الهدوء عن طريق التفكير في شيء ربما تروقك تجربته، ألا وهو:

"أعرف ما أعرف"

وبعبارة أخرى، لدي جميع الموارد والمعلومات والمهارات والقدرات التي أملكها، لكن لا شيء أكثر، والأهم أنه لا شيء أقل أيضًا؛ فأنا أعرف ما أعرف. حقيقة.

نصيحة للتعايش: لا تفترض أنه ينبغي على الجميع أن يقيموا علاقات طيبة مع بعضهم بعضًا

"لعلني أكف عن اندهاشي لمدى سوء معاملة بعض الأشخاص".

"روشيل"

من قال إن كل الناس على علاقة طيبة ببعضهم بعضًا؟ فإذا فكرنا في الصداقة الحقيقية كمثال، فسنجد أن الأصدقاء الحقيقيين يمثلون حوالي واحد بالمائة ممن نقابلهم. لذا، علينا أن نفترض أن تسعة وتسعين بالمائة من الناس ربما لا يتعدون كونهم أشخاصًا يمكننا العمل معهم على المستوى المهني، بدلًا من أن نصادقهم.

ومجرد العمل مع شخص ما لا يعني بالضرورة أن تكون بيننا أية عوامل مشتركة خلاف العمل؛ فبعض الأشخاص يملك الدافع لأداء مهمة رائعة، فيما يرغب بعضهم في إنهاء عملهم بأقصى سرعة ممكنة وبأقل جهد ممكن، وآخرون يرغبون أن ينظر إليهم المدير نظرة إكبار، مهما كلفهم الأمر. ومن ثم، فنحن بحاجة للتركيز على العمل نفسه، أو للبحث عن مكان عمل آخر أكثر ألفة إذا كان هذا هو ما نحتاج إليه بالفعل.

✔ إذن دعونا نندهش لحقيقة أن لدينا *قلة* قليلة للغاية من الأعداء، من الناحية الإحصائية!

"التفاهم هو تحمل الاختلاف".

"ريتشارد باندلر"

"فن الحكمة هو مهارة معرفة ما يمكن إغفاله".

عن "وليام جيمس"

نصيحة للتعايش: لعله ليس خطأك

✘ يذهلني أن كثيرًا جدًّا من المؤسسات - بما فيها تلك التي تطلق على نفسها مؤسسات "رحيمة" وخيرية - لا تزال موصومة بالعبارات العدائية (من قبيل "موصومة" على ما أعتقد). أنا شخصيًّا لا أرى أي داع لوجود أية مفاهيم قائمة على العداء، كما أرى أننا جميعًا بحاجة لأن نأخذ الجانب نفسه - *داخل* المؤسسة بالتأكيد (الجانب الذي يتألف من الأقسام والشعب، بل والمديرين!). ونحن بالتأكيد نأخذ الجانب نفسه كالعملاء والزبائن ومستخدمي الخدمات الذين نستهدفهم (يا إلهي) *خارج* المؤسسة، إذ نعتني باهتماماتهم عناية فائقة.

✘ غير أن العبارات العدائية تتسلل إلينا بمنتهى السهولة؛ لماذا نحتاج لـ "شعب" داخلية؟ ولماذا لا يضير الاعتقاد أن العملاء أو الزبائن أو مستخدمي الخدمات يمكن "استهدافهم" في حين أنه يصبح شعورًا مروعًا حين نوجهه للزملاء؟ ففي مثل هذه البيئات، ليس غريبًا أن نشعر أحيانًا بأن لدينا "عدوًّا" *بداخلنا* - يحاول تحقيق المكاسب بتحطيم الآخرين أو إيذائهم، بدلًا من التفوق عليهم.

✔ وإليك بعض المبادئ، لتعيرها اهتمامك دون أن تنفذها حرفيًّا:

- **تمسك بأسلحتك؛ عندما يحتدم الخلاف** - لكن لماذا تحمل هذه الأسلحة من الأساس؟
- **ربما يفوز الأفضل؛ منا أو منهم** - لكن لم؟ لم لا نفوز جميعًا؟ فهذا ما يفترض أن يحققه الرؤساء والمديرون، أليس كذلك؟
- **إنها معركة حياة أو موت؛ فتحد كل شيء** - ولكن بدلًا من ردود الفعل الاندفاعية، لم لا تخطط للنجاح بهدوء وروية؟

شريكي الحيوان

لقد كنت أشارك في إدارة إحدى المؤسسات وكانت معظم طاقتي تستنفد في محاولة التعامل مع شريكي على نحو تعاوني، أو هكذا كان يبدو لي، وكان الآخرون يحاولون تهدئة الأمور، لكن شريكي بدا كأنه مصرٌ على رفض كل ما آتي به ونقده ومعارضته. لذا؛ صارحته ذات يوم وصرحت له – فيما رفع حاجبيه وتنهد بشدة كالعادة – أنني لم أعد أرغب في العمل معه ثانية، إذ بدا كأنه ينتوي العمل ضدي، فطلبت منه أن يضع خطة تحركه وغادرت الغرفة. وفي اليوم التالي، تلقيت منه اتصالاً هاتفيًا اعتذاريًا من الدرجة الأولى، يقول فيه إنه أدرك أنه كان يتصرف كحيوان، كأننا لسنا في الجانب نفسه. فقبلت اعتذاره، والأروع من ذلك، أنني قدمت استقالتي؛ فقد طفح بي الكيل ولم أكن أرغب في استنفاد مزيد من الطاقة للبدء من جديد.

"إن بعض الناس يتصفون بالجهالة العمياء وعليك أن تحاول بكل جد أن تتعايش معهم لكن هذا لا يزال يزعجني؛ فالأمر يتطلب الكثير من الجهد كي "تدربهم" على التخلي عن الجهل. وبالطبع، مهما قلت أو فعلت، فلن يكفوا عن تجاهلك، إذن فهو ليس خطأك في الواقع. (لو أن الآباء وأولياء الأمور علَّموا أبناءهم من البداية التزام الأدب، لكان خيرًا لهم! ولكان خيرًا للعالم بأسره!".

"إدوارد"

نصيحة للتعايش: من الجيد أن تشعر بعدم الارتياح، بشكل محدود

✗ إذا كنا نشعر بمشاعر من قبيل الغضب أو الحزن، أو غيرها من تلك "المشاعر الزائفة"، فلسنا بحاجة لإضافة "الشعور" بالذنب أو الخزي. (وبالمناسبة، تلك جميعًا مجرد أفكار، وليست مشاعر حقيقية. انظر إلى كلمة "الأفكار مقابل المشاعر – معركة ذاتية التدمير، ص ٩٢)

✔ غير أنه يجب علينا أن "نتعامل" مع مشاعر الغضب أو الحزن وما شابه *بطريقة صحيحة*، كما يجب أن *نضع خطة* للتعامل معها بطريقة صحيحة. فلا ينبغي لنا أن نكتمها بداخلنا، ومن ثم إذا أخذنا مشاعر "الغضب" كمثال، يمكننا أن:

- نحدد مكانًا وزمانًا يمكننا التركيز فيهما على ما نحتاج إلى فعله، دون مقاطعات.
- نحدد مقدار الوقت المناسب كي نسمح لأنفسنا بالتعمق الشديد داخل تلك الأفكار والمشاعر، كالفائدة من أن نظل غاضبين/حزانى بحق لمدة خمس دقائق كاملة، لمدة خمس عشرة دقيقة، لمدة ساعة كاملة، للأبد.
- نقرر ما سنفعله في المستقبل *بعد* أن "شعرنا" بالغضب.
- نضع الوقت نصب أعيننا، وعندئذ يمكننا "التعامل" مع الغضب مثلًا بطريقة صحيحة.

كما يمكننا بالطبع أن نجري العملية نفسها مرارًا حتى تصبح ضمن نظامنا الحياتي – ففي النهاية، إذا ظللنا نشعر "بالغضب" (أو الحزن أو أي شعور كان) تجاه أمر ما لسنوات، فربما يتطلب الأمر أكثر من جلسة واحدة.

نصيحة للتعايش: من الطبيعي أن تشعر بالرعب

✘ إنه من الطبيعي أن نقلق بشأن العواقب المترتبة على أفعالنا، لكننا نبالغ في قلقنا هذا، وندخل أنفسنا في نوبة ذعر من فكرة فعل *أي* شيء!

✔ ينبغي علينا أن نسأل أنفسنا "ما الذي يشعرنا بالرعب *تحديدًا*؟" – ويفضل أن يطرح هذا السؤال بينما تجلس مستقيمًا أو وأنت تقف مستقيمًا وتنظر في الأفق مباشرة؛ فهذا أيسر لإبعاد مشاعرنا عن تحليلنا. (إن لم تصدقني، فجرِّب أن تنظر أمامك مباشرة ناصبًا ظهرك وأن تقول "أشعر بالاكتئاب" – الأمر ليس نفسه، أليس كذلك؟!)

- غالبًا سيكون الجواب أننا بطبيعة الحال نشعر بالرعب من فكرة عدم الكفاءة أو العجز أو عدم القدرة على القيام بشئون أنفسنا، وتلك حقيقة! لكن الأمر لا يتعلق بكوننا "غير أكفاء" وانتهى الأمر – إنما *لم* نكن أكفاء في حل تلك المشكلة بأنفسنا، ومن ثم يتعين علينا طلب المساعدة، من فضلكم. إن الأمر لا يتعلق بكوننا كآدميين "عاجزين" – وإنما بكوننا لم نجد (بعد) طريقة لحل المشكلة. هذا كل ما في الأمر.

إستراتيجية التعايش الأساسية ٣:

لا تشعر بأنك مدفوع للتصرف على عجالة

في أثناء المواقف الصعبة، من الضروري أن تنظم وقتك بعناية.

نصيحة للتعايش: خذ هدنة

عندما تتصدى لموقف ما، لا وقت للتحليل الإستراتيجي! وعندما تفيض المشاعر، لا تلتزم ألسنتنا المنطق، وتتوقف آذانهم وأذهانهم عن الاستقبال، ونظرًا لأنه من الصعب أن نضطر للتصدي لمواقف طارئة مرة بعد أخرى، فالأسهل أن نتصدى للأنماط العامة للمواقف، في أثناء الهدنة. بعبارة أخرى، عندما يهاجمك نمر، ليس هذا وقت البدء في تدريبه.

نصيحة للتعايش: تريث.. وخذ وقتك

لقد كانت تلك هي الإستراتيجية الأكثر شيوعًا الموصى بها من قبل قائمة المشاركين.

"خذ وقتًا لكي تفكر، قائلًا: "هل يحتمل أن يتحول الأمر لواحدة من تلك اللحظات الصعبة؟" حتى يمكنني أن أضع تصورًا للحظة قبل قدومها – كي أتخذ إجراءً معاكسًا".

"نينا"

"إن أنجح طريقة هي أن أهدأ كي أمنح نفسي فرصة التفكير وتخيل ما أود سماعه/ رؤيته/ شعوره إذا كنت في مكانهم، وأحاول أن أرتب في ذهني بعض "التعليقات المتباعدة"، حتى أعطي نفسي وقتًا للتفكير، ويمكن لتلك التعليقات أن تكون في صورة جمل أو أسئلة: "هذا مثير للاهتمام". "ماذا ترى؟" "دعني أفكر في الأمر"".

"فرانسيس"

"إن التعامل مع الموقف يشبه لعبة الشطرنج، بحركات معينة واحتمالات محسوبة، تعتمد على كيفية تحرك المنافس. تخطيط مسبق واطلاع كامل على الحقائق اللازمة ومعلومات داعمة، توقع العقبات ومعرفة كيفية تذليلها".

"تشارلي"

"عليّ أن أقضي مزيدًا من الوقت في الإصغاء لما سمعته وتحليله قبل أن أبدي أي رد أو جواب؛ فاستغراق بعض الوقت في فهم ما قيل واقتُرح ومن ثم تقديم رد عليه أفضل من تقديم رد فوري، لأن الرد الفوري ما هو إلا توقع بكل بساطة، وأن تقضي بعض الوقت في التفكير في رد/جواب/حل خير لك من الاندفاع في رد الفعل".

"جورج"

"إننى أتبع مقاربة أكثر تنظيمًا وأصبح أقرب للشخصية التحليلية والأقل عاطفية في ردود أفعالي".

"سوزانا"

"يفضل دائمًا أن تتوصل لحل مناسب خلال فترة طويلة بعض الشيء، بدلاً من أن تتوصل لحل سيئ (استمرار المعركة على سبيل المثال) بسرعة. ينبغي لنا أن نتحلى بثقة كبيرة كي نوضح أننا نرغب في أداء هذا العمل، وسوف نكمل فيما بعد، عبر البريد الإلكتروني، أو الهاتف، أو في اللقاء القادم، وهكذا".

"شيلا"

"عادة ما أستنفذ وقتي كله في شرح وجهة نظري، وإلا فلن أستوعب أفكارهم/توجهاتهم/ متطلباتهم".

"تشارلي"

"إن مشكلتي أنني لا يبدو عليّ الغضب حين أكون غاضبًا، لأن هذا لا يجدي نفعًا بالطبع، لكن التوقع هو ما قد يجدي نفعًا، في اعتقادي، بمعنى تقديم المعايير وما شابه قبل أن تُطلب، وهكذا لا يبدو عليّ أنني مفتقر للحل وأحفظ ماء وجهي".

"هاري"

ولا ينبغي لنا أن نستهين بكرامتنا؛ ولا كرامة الآخرين بالتأكيد!

"إن الفن الراقي لحفظ ماء الوجه سينقذ الجنس البشري بأكمله يومًا ما".

هانز بليكس

نصيحة للتعايش: استعد لغد وللأسبوع القادم

حين يكون لدينا الكثير لنفكر فيه، يكون أسوأ ما نفعله هو الاستعداد للأسبوع القادم بعقد اجتماع صباحي يوم السبت، فهذا لا يعطينا الوقت الكافي للتفكير بوضوح، لأنه من المتوقع أن نندفع لاتخاذ إجراء على الفور، بينما كان بإمكاننا أن نقضي عطلة نهاية الأسبوع كاملة في القلق بشأن ما يجب القيام به في "الأسبوع القادم".

✔ إن التوقيت الأمثل لعقد الاجتماع الصباحي يوم السبت هو منتصف أوقات الظهيرة من يوم الخميس. وهكذا تتاح أمامنا فرصة للتفكير بوضوح ليس فيما نحتاج لفعله فحسب، وإنما فيما يمكن إنجازه خلال الأسبوع *الحالي*. ويمكننا أن نقضي العطلة وفي أذهاننا صورة واضحة لسير الأسبوع المقبل، ويصبح لدينا عطلة أكثر تركيزًا نستمتع بها.

✔ وبالمثل، فالوقت الأمثل للتخطيط لسير اليوم ليس عندما يبدأ بالفعل وإنما في ظهيرة اليوم السابق. وبهذه الطريقة، أكرر، نكوّن في أذهاننا صورة واضحة لما ينتظرنا، ويمكننا الاستمتاع بوقت المساء والنوم بطريقة أفضل.

✔ وهذا أمر غاية في الوضوح، لكن كي نحقق أكبر استفادة من يومنا، فنحن بديهيًّا بحاجة لليل هادئ:

- إذن، إذا كان بأذهاننا ما يشغلها، فنحن بحاجة لانتزاعه منها، ويمكننا تدوينه بالكتابة وإخراج الورقة من غرفة النوم.
- نحن بحاجة لاتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل الاستعداد لليوم التالي – مشروب اللبن ينجح مع الكثيرين، أو التفكير في ثلاثة أحداث وقعت خلال اليوم، وإعادة النظر في الأساسيات العضوية: غرفة مزينة جيدًا في درجة حرارة معتدلة، فراش ووسادة مريحين.

استراتيجية التعايش الأساسية ٤: كف عن الشعور بعدم وجود خيارات

نصيحة للتعايش: كيف تقول "لا" بطريقة مهذبة

أنا بطبيعتي لا أقول: "كلا، لا يمكن"، إذ أفضل أن يصل الناس لهذا الاستنتاج بأنفسهم، وأفعل ذلك عن طريق عرض ثلاثة خيارات بـ"نعم"، كي يختاروا من بينها. (وأضع الخيار المفضل بالنسبة لي في المركز الثالث - انظر الفقرة التالية!)

إذن، بدلًا من أن أقول مثلًا: "كلا، لا يمكنني أن أنهي تقريرًا كاملا في تمام الثالثة مساءً"، ربما أقول: "يمكنني أن أقدم لك الآن مسودة أولية، أو فقرة تقريبية خلال ساعة واحدة، أو توصية مدروسة بحلول التاسعة صباح يوم غد". ومن ثم يأتي الجزء المهم، "أن تختار".

وإذا أصر على المستحيل، فسأكتفي بتكرار الخيارات الممكنة في هدوء.

عندئذ يشعر المخاطب بالدعم والاهتمام، كأنك ساعدته بالفعل (ذلك الموظف المجتهد!) إذا ما كان بإمكانك تقديم المساعدة (لصالحك أنت!).

نصيحة للتعايش: تأكد من وجود ثلاثة خيارات على الأقل

أحيانًا لا تتاح أمامنا فرصة اختيار *ما* نفعله - لكن لدينا دائمًا فرصة لاختيار *كيفية* أدائه.

✘ إذا شعرنا بعدم وجود أية خيارات أمامنا (ما يعني بالضرورة وجود خيار *واحد*)، فربما نشعر بالضيق والاختناق - وهو ما يسمى بالإكراه. يجب عليّ أن أفعل كذا، ولا خيار أمامي. (وتلك إشارة إنذار مبكر بأننا محاصرون في ركن وأمامنا خيار واحد وأننا بحاجة لمزيد من الخيارات).

✘ وإذا أتيح أمامنا خياران *اثنان*، فلا شيء أفضل منهما عادة - وهو ما يطلق عليه مأزق! هذا من ناحية. ومن ناحية أخرى، أننا لا ندري أي طريق ينبغي أن نسلكه (وهذه الحيرة أيضًا إشارة إنذار مبكر إلى أننا عالقون بين شقي رحى، ونحتاج لمزيد من الخيارات كي نختار من بينها). وبالمناسبة حينئذ تظهر الرسائل المشوشة؛ فقد تسلمنا رسالتين، ومن ثم فنحن واقعون في مأزق! (والخيار الأمثل الذي اكتشفته هو استرجاع الرسائل ثانية، تقول مثلًا: "قلت (س) ثم قلت (ص) - فهلا أوضحت لي من فضلك؟").

✔ إذن، نحن بحاجة في العموم إلى *ثلاثة* خيارات على الأقل كي نتفادى الشعور بالحصار، كما أننا بحاجة لوجود ثلاثة خيارات *جذابة* كي نشعر بوجود عملية اختيار حقيقية.

✔ وتذكر أن هناك دائمًا خيارين متاحين أمامنا (وبالتأكيد لكل منهما عواقبه) هما:

١. أن تتحمل الموقف؛

٢. أن تنسحب قبل أن تزداد الأمور سوءًا.

✔ وثمة خيار ثالث – يبدو أنه المفضل في كثير من المواقف – هو أن تبحث عن طريقة لتحسين الموقف، بشكل أو بآخر. ولعل الخيارين الأولين لم يكونا مثاليين، ولا يمثلان ما أردنا الاعتراف به لأنفسنا، لكنهما احتمالان إستراتيجيان بلا شك؛ أليس كذلك؟

"كان من الممكن أن أنجح لو أنني حاولت أن أطرح مزيدًا من الخيارات بدلًا من أن أقدم لهم خيارات لا تذكر أو خيارًا واحدًا فقط، لأنهم عندئذ يمكنهم تجريب خياراتهم المختلفة وإيجاد ما يحقق معهم بالفعل نجاحًا استثنائيًّا".

"باتريشيا"

"ما أفعله هو أنني أقول عبارة من قبيل "إن لم تفعلوا كذا، فسوف... (أمر سيئ بالنسبة لهم)" وهذا عادة ما يحقق النتيجة المرجوة! إنه ليس تهديدًا – وإنما عرض خيار هادئ، وأيًّا كان خيارهم، فهو سيئ بالنسبة لهم".

"هاري"

نصيحة للتعايش: لا ينبغي لأحد أن يظهر بمظهر الخاسر

لا أحد يحب *أن يشعر* بأنه الخاسر، أو تحديدًا *يبدو* في مظهر الخاسر على الملأ. وسوف يرغب في الثأر لكرامته، وإذا اعتقدنا أن لدينا الآن "عدوًّا"، فنحن لم نر شيئًا بعد! فدع الجميع يحفظ ماء وجهه بالاعتقاد أنه اتخذ قراره بنفسه.

نصيحة للتعايش: تأثير إقرار الحقيقة الواضحة

ثمة خدعة كلامية غالبًا ما يستخدمها المعالجون بالتنويم الإيحائي، والمناورون، ومندوبو المبيعات، وما إلى ذلك، حيث يقرون حقيقتين واضحتين، تتبعهما حقيقة ثالثة تمثل توجيهًا ضمنيًّا يرغبون في موافقة العميل عليه دونما تفكير عميق.

فالمدرب، على سبيل المثال، قد يستخدم عبارات مثل "مرحبًا بكم جميعًا – الجو قارس البرودة اليوم، أليس كذلك؟ وأجزم أنكم جميعًا سعداء بممارسة تمارين التسخين، أليس كذلك؟ وأنكم تتطلعون بالفعل لما أنوي القيام به اليوم، أليس كذلك؟".

أو، "صباح الخير، أسعدني لقاؤكم اليوم. وأشكركم على حضور معرض السيارات هذا – هل يمكنني إحضار كوب من القهوة أو الشاي؟ وبينما أحضره، لكم مطلق الحرية في إلقاء نظرة متمعنة على العرض كي تختاروا ما يطيب لكم، اتفقنا؟".

وعادة ما يكون السؤال الثالث بمثابة المنقذ، أليس كذلك؟ بلى قد يكون!

(وهذا البناء للجملة أو السؤال، متبوعًا بـ "سؤال مذيل"، من قبيل: أليس كذلك؟، يعد طريقة شائعة لجعل شخص ما يعتقد أنه أمعن التفكير في شيء بنفسه. وإلى أن يمعن التفكير بنفسه، ينتهي الأمر، لكنه ربما يفيدك في كسب الوقت).

إذن إليك بعض الأمثلة. أقر الحقيقة الواضحة. أقر الحقيقة الواضحة. وقل ما تشاء.

- "لا أقول إن هذا تم عن عمد، ولا أقول إن أحدكم أراد أن تسوء الأمور أو ما شابه، لأنني أعلم أنكم جميعًا تريدون الأفضل، لذا، أقترح (س). **اتفقنا؟**"
- "لعلك تتساءل كيف لي أن أواجه المجتمع بعد ما حدث بالأمس، حسنًا، لقد كان موقفًا صعبًا على الجميع، لذا ما رأيكم أن نلتفت للمشروع وننحي المشاعر جانبًا، من فضلكم؟" إذن، أي أفكار حول ما نبغي علينا فعله فيما بعد؟".
- "أعلم أنك حقًا لا تريد القيام بهذا العمل يا مايك، وأعلم أنك في قمة انشغالك بالفعل. ولكن – تقدم يا مايك – أعلم أنك ستساعدني، أليس كذلك؟" (لاحظ كيف أن دعوة شخص ما باسمه تبدو محفزة **للغاية**).

■ (ردًا على ما سبق ذكره). "أنت على حق، فأنا لا أريد القيام بهذا العمل. ومعك حق في أنني مشغول للغاية. وهذا بالضبط ما يثنيني عن القيام بهذا العمل، لأنني لا أملك ما يكفي من الوقت كي أتقنه، فخذ من المشروعات (أ) و(ب) و(ج)، وسوف أقوم به على الرحب والسعة. خذ قرارك".

وعبارة "خذ قرارك" تعد طريقة رائعة لرد القرار ثانية للشخص الذي كان ينبغي عليه اتخاذه، فالأمر يبدو كما لو كان لدينا رئيسان في العمل وكلاهما يطالب بأولوية، ونحن بحاجة لبيان أن الأولويات أمر يخصهما ولا يخصنا نحن، ومن ثم لا يمكننا تقديم أولوية شخص ما على أولوية آخر، وبما أننا نرغب في أداء المهمة على أكمل وجه، فهلا تفضلا بالاتفاق معًا واتخاذ القرار، والخروج بقائمة مهام واحدة أضطلع بها؟

إستراتيجية التعايش الأساسية ٥:

لا تدع "العدو" يسيطر على تفكيرك

نصيحة للتعايش: تجنب استخدام اللغة صعبة الفهم

إذا استخدمنا لغة تبدو صعبة الفهم، فمن المرجح أنها ستكون – أظنك خمنتها! – صعبة الفهم بالفعل. على سبيل المثال:

- وددت لو أضعهم في إطارهم الحقيقي.
- بإمكاني أن أقتلهم.
- أحتاج إلى التعامل معهم.
- أريد أن أوقفهم عن النيل مني.
- إنهم يثيرون حفيظتي.
- أريد أن أصدهم عن الاستهزاء بي.
- أريد أن أزيحهم من طريقي.
- أريد أن أقف لهم بالمرصاد.
- أريد أن أنزلهم منازلهم.

فالأسهل أن تتجنب استخدام هذا النوع من اللغة وتشعر بمزيد من التحكم في عباراتك.

نصيحة للتعايش: تجاهل المواقف وانسها

بعض الناس يشعرون بالضيق أو الغضب عندما يتعرضون للهجوم (عادة بأخذ الهجوم على محمل شخصي) فيما يكتفي آخرون بمجرد تجاهل الموقف. وإليك طريقتهم في ذلك؛ فعندما يفكرون في مدى بشاعة الموقف، ومدى كراهيتهم هذا الشخص، يلوحون بأيديهم حرفيًّا وينحون الأفكار والصور الذهنية جانبًا كي يتناسوها – عادة بالتلويح باليد اليمنى فوق الكتف اليسرى – التي يشار إليها غالبًا بالكتف "الباردة"، لأسباب معروفة (ويبدو أن هذا التناسق ما بين الجانب الأيمن والأيسر يحقق نجاحًا كبيرًا مع ٩٥ ٪ منا).

إن التناسي يعني وضع تلك الصور والأصوات في زمن الماضي – لأن هذا هو الزمن الذي تنتمي إليه في حقيقة الأمر، ولا حاجة لنا بإطالة التفكير فيها بعد اليوم، بل نحن بحاجة لذهن صافٍ كي نفكر في خطة تحرك يمكننا تطويرها، ويستخدم ٩٥٪ من المساحة المتاحة للوصول إلى حقهم في الحلم والتخطيط للمستقبل.

لذا، لا تنس أن تتجاهل ما يزعجك وتمضي قدمًا (وإذا نجحت تلك الطريقة معك في الاتجاه المعاكس، فخيرا) وهكذا لا تنعكس المواقف السيئة "على وجوهنا" أو تسيطر على "عقولنا" أو "تعترض طريقنا".

قصة رجلي الدين

ذات مرة، كان هناك رجلا دين، أحدهما عجوز والآخر شاب، يعبران نهرًا. وقد انجرفت سيدة مع تيار المياه، فأمسك بها العجوز وحملها معهما إلى الضفة. ثم واصلا طريقهما المنفصلين. وبعد مرور بضعة أيام قال الشاب للعجوز: "هذا لا يجوز. لا يمكنني أن أسكت على هذا الوضع أكثر من ذلك. فنحن رجال دين، ولا يجوز لنا أن نلامس النساء، ومع ذلك فقد لمست تلك المرأة التي كانت تنجرف مع تيار المياه!" وبعد لحظة، قال رجل الدين العجوز للشاب: "أجل، أنت على حق. فقد لمستها بالفعل. أنا، في الواقع، لم ألمسها فحسب وإنما حملتها، ولم أكتف بحملها، بل حملتها خمس دقائق كاملة. لكنك حملتها طوال أيام كاملة!"

نصيحة للتعايش: كف عن تصور السيناريو الأسوأ، عن طريق توليد الخيارات

بدلاً من استشعار الخوف تجاه أمر نتخيله، قائم على خبرات الماضي، هلا توقفنا وحسب عن افتراض *أي شيء*؟ أو بعبارة لطيفة قل: "سأحتفظ اليوم بهدوئي، مهما حدث" بدلًا من، على سبيل المثال:

> "إنني ماهر في تهيئة نفسي لاستقبال يوم تعيس، كأن أدخل موقف السيارات في الصباح وأرى سيارة رئيستي واقفة فأفكر قائلا: يا إلهي – نحن في انتظار يوم تعيس آخر".
>
> *"تشارلي"*

هل لديك مخيلة قوية عندما يتعلق الأمر بتصور السيناريو الأسوأ؟ هل تعجز عن رؤية أية إيجابيات مستقبلية في نفسك لأن السيناريو "الأسوأ" الذي تتصوره يحجب رؤيتك؟

إن كنت مبتلى بتصور واضح كهذا، فإليك كيفية معالجته:

- قلص مخاوفك داخل إطار صورة فارغ أمام عيني عقلك، وبينما تفعل ذلك اجعل لونه أبيض وأسود ومصمتًا وعلقه كالصورة، وحركه جهة اليسار (يجب بديهيًّا وضع الصور السيئة جهة اليسار، أو خلف كتفك اليسرى).
- إذا كنت تعتقد أن هذا هو السيناريو الأسوأ، فتصور ما قد يكون أسوأ منه! وضعه داخل إطار آخر، ثم حركه جهة اليسار بجانب الإطار الأول.
- وبداخل الإطار الثالث، ضع النتائج التي تود حدوثها – كما هي الحال مع أية صور سارة – ثم حركه جهة اليمين.
- ضع داخل الإطار الرابع سيناريو آخر إيجابيًّا يطرحه عليك عم أو خالة أو صديق، ثم حركه أيضًا جهة اليمين.

استمر في ملء إطارات الصور إلى أن تبدأ في الشعور بشيء من الارتياح تجاه خياراتك، لأنك تخلق لنفسك الخيارات، ولن يكون "السيناريو في أسوأ الحالات" هو الخيار الوحيد أمامك بعد اليوم. وما إن تضع جميع الصور المزعجة خلف كتفك اليسرى، ربما داخل ألبوم صور وهمي (بمعنى أن تعطيها "الكتف الباردة")، احتفظ بالصور الجذابة على يمينك، كي تكرر اللعبة مع المزيد منها.

✔ تذكر أن كل ما تحتاج إليه، في الوقت الحالي، هو أن تشعر بالارتياح تجاه الموقف، لا أن تصلحه.

نصيحة للتعايش: كُفَّ عن اعتبارهم "أعداء" وسوف يكفون عن التصرف كأعداء

✘ كلنا سمعنا عن النبوءات ذاتية التحقق، لذا فطريقة تفكيرنا في شخص ما تحدد بالطبع كيفية *شعورنا* نحوه.

"...لا يوجد شيء جيد مطلقًا أو سيئ مطلقًا، لكن التفكير هو ما يجعله هكذا!".

هاملت/شكسبير

✗ قد يبدو الكلام أسهل من الفعل، لكننا كلما فكرنا في كلمات مثل "عدوي" استحضرنا في أذهاننا تصورًا يذكرنا بما يشعرنا بالضيق في المقام الأول، ويجعلنا نشعر بالانزعاج مرارًا وتكرارًا.

✗ قد يبدو اعتبار شخص ما بمثابة "العدو" مسرحية لا تضر ولا تنفع، لتهدئة الموقف وتلطيفه، لكن تأمل جيدًا ما يسببه هذا التفكير بحق، ومدى قوة تأثيره:

- يصنف المرء كشخص عدواني بنسبة مائة بالمائة، وحتى إن كان هذا هو الشعور الذي يبعثه فيك، فإن جوانب معينة من *تصرفاته* هي ما تعطيك انطباعًا بسلبيتها؛
- يستدعي تصورًا لمواقف بغيضة، مما يثير بدوره مشاعر بغيضة من الماضي؛
- هناك نتيجة نهائية بشأن ذلك الوصف "عدو" يمكن أن تشعرنا بأن علينا أن نغير الشخص بالكامل (وما احتمالية ذلك؟)، في حين أننا بحاجة فقط لتغيير تلك الجوانب من تصرفاته.

✔ ومن ثم، فنحن بحاجة لإيجاد طريقة أخرى صحيحة ومحايدة في الوقت نفسه لـ "تصنيفه" (بذكر اسمه على سبيل المثال) ولكن ربما بإضافة شيء ما على استحياء مثل "الذي ضايقني كان في الماضي، لكني سأتعامل معه على المستوى المهني" - تلك العبارة التي رغم طولها المبالغ فيه، يمكن أن تشعرنا براحة أكبر مما تشعرنا به كلمة "عدو".

✔ أو يمكننا أن نتصور المواقف "العدائية" بطريقة تخفف من وطأتها؛ على سبيل المثال:

- صورة أبيض وأسود بدلاً من ملونة؛
- نتصورها كصورة بدلاً من فيلم كامل؛

■ نتصورها كصورة خلفية صغيرة داخل إطار بدلاً من صورة كبيرة واضحة أمامك.

✔ كما يمكننا أن نصنف تلك المواقف ليس كمواقف "عدائية" وإنما (في الواقع) كمواقف *كانت* صعبة وسوف نغيرها للأفضل، بطريقة أو بأخرى، عند الاستعداد.

✔ راقب. شعرت الآن ببعض التحسن، أليس كذلك؟

إستراتيجية التعايش الأساسية ٦: لا تدع "العدو" يتحكم فيك كيفما شاء

التنمر

أحيانًا يعمد شخص ما إلى الحط من شأنك، ربما لكي يشعر هو بالرفعة، وربما لأنه يكتسب طاقة معينة نتيجة التنمر على الآخرين ومضايقتهم، وربما لأنه لا يشعر بكبر حجمه إلا إذا انتقص من حجم الآخرين، وربما لأنه سلوك مكتسب من طفولته أو ألعاب الحاسوب أو الأفلام. لا يهم من أين اكتسب تلك السلوكيات؛ إنما المهم هو كيفية معالجتها.

بداية، أرى أن كلمة "متنمر" في حد ذاتها تمثل جزءًا كبيرًا من المشكلة، إذ تقتضي تلقائيًّا أسلوب تفكير "الضحية" من وحي معناها. وكما نعلم جميعًا، فالضحية يمكن أن تشعر أنها عرضة للهجوم والشعور بالوحدة والضعف والضآلة، حتى إنها لا تشعر أن لديها من القوة ما يكفي لمواجهة الموقف.

إنني أفضل مفهومي "محرك الدمى" و"الدمية" على مفهومي "المتنمر" و"الضحية" لأنه يصف السيناريو نفسه بينما يقدم حلولًا أوضح، فلكي نتعامل مع المتنمرين، على سبيل المثال، يتعين علينا أن نواجه *سلوكياتهم*، في حين أنه كي نكف عن لعب دور الدمية، فالحل في أيدينا نحن! وعندما نشعر بالارتياح لما يجري – بمعنى استخدام مفهوم مختلف ببساطة – يمكننا أن نكتسب قدرة أكبر على مواصلة السير.

وسوف ألتزم بمصطلح "التنمر" الشائع، ولكنني أنصحك بأن تفكر في سيناريوهات "الدمية" في المقابل.

نصيحة للتعايش: هل يتعمدون مضايقتك؟

بداية، دعونا نقرر إذا ما كان التصرف "العدائي" متعمدًا أم لا. هل هذا يهم؟ أليس هذا هو التأثير النهائي الذي نريد أن نتعامل معه؟ بلى، غير أنه إذا كان تصرفًا غير متعمد، إذن يمكننا عادة إيقافه بسرعة ودون عناء.

إذن، ما التصرف غير المتعمد؟ أحيانًا يشار إليه باعتباره تصرفًا غير مقصود أو عفويًّا أو جاهلًا أو غير مدرك، وفيه يكون الشخص أو الأشخاص:

- غير مدركين للتأثيرات التي تتركها تصرفاتهم؛
- ولا يريدون عن عمد أن يسببوا تلك التأثيرات.

وما إن تتضح لهم تلك التأثيرات غير المتعمدة، تجد هؤلاء الأشخاص في قمة أسفهم وخجلهم لما تسببوا فيه من أذى، وغالبًا ما يدركون السبب في معاملتك لهم كأعداء، في حين أنهم لم يتعمدوا التصرف على هذا النحو بأي شكل من الأشكال.

ففي النهاية، عندما واجهنا موقفًا ما، كم مرة قال الشخص المقابل:

- لِمَ لم تخبرني بشعورك هذا؟
- أنا غاية في الأسف لترك هذا التأثير فيك، ما قصدت إلا...
- لم أقصد أن أضايقك، فقط قصدت...

نصيحة للتعايش: انظر ما إذا كان الآخرون متأثرين

إن بعض التصرفات "العدائية" قد تبدو شخصية للغاية، وربما نأخذها على محمل شخصي، ولكن هل هي حقًّا شخصية؟

لقد شهدت مواقف عدة، ظل الشخص فيها فترة طويلة جدًّا يعتقد أنه مستبعد أو مستهدف عن عمد، ومعرض للتنمر، وللتقليل من شأنه، وللمضايقات، إلى أن – وعند نقطة حاسمة – أسر بالقول لشخص آخر، ليكتشف بما يثير دهشته أنه ليس وحده: فقد كان الآخرون يفكرون ويشعرون الشعور نفسه. ربما كان من الطبيعي أن يأتي ذلك مفاجئًا للمنظومة كاملة؛ حيث يتعين علينا أن نعيد كتابة التاريخ من جديد كي يتماشى مع الحقيقة الراسخة أن كل هذه الممارسات في النهاية لم تكن موجهة لنا بشكل شخصي. أما استنتاجاتنا بشأن حساسيتنا أو قلة شأننا فلم تكن صحيحة بالمرة.

سؤال: ما أثر ذلك علينا؟

جواب: لم نعد نشعر بالوحدة، فهناك دمى آخرون غيرنا.

إذن هل يشعر الآخرون بالشعور نفسه أو يلقون المعاملة ذاتها؟ إن لم نكن على علم بالجواب، فربما نتعهد لأنفسنا بالبحث في الأمر من أجل جلب المعلومة. ويمكننا القيام بذلك بمنتهى الحيادية دون أن نتسبب في مشكلة لأي شخص، فقط بأن نتحلى بالأمانة ونتولى مسئولية مشاعرنا الخاصة، فمثلا نقول: "بدأت مؤخرًا أشعر بشيء من عدم الارتياح مع (س)، فهلا قدمت لي بعض الملاحظات أو الأفكار في هذا الشأن؟".

إذا كانت سلوكيات العدو تؤثر بالسلب على أكثر من شخص، فمن المنطقي أن تشرك الآخرين معك في وضع خطة للمضي قدمًا، وبالطبع لا يحتاج الجميع للمشاركة في تنفيذ الخطة، إذ تأتي مرحلة "من يفعل ماذا" لاحقًا، بعد ما يتم تحديد "ماذا" بالمقام الأول.

لقد خرج الأمر الآن عن كونه شخصيًّا، حيث أصبح مؤثرًا على أكثر من شخص، ومن ثم فهو أمر "منظومي"، بمعنى أنه مشكلة تواجه المنظومة ككل. فكيف لنا أن نواجه هذا الفعل العدائي، سواء كان موجهًا لنا من قبل فرد أو جماعة ربما كانوا يستهدفوننا كأفراد أو فريق أو جماعة أو قسم بأكمله؟

نصيحة للتعايش: دع المؤسسة تحل مشكلاتها بنفسها

برغم تورط الكثيرين في المشكلة، إلا أن هناك مدرسة فكرية تقول إن مسئولية حل المشكلة لا يتحملها الشخص الذي تتم مضايقته أو التنمر عليه. في الواقع، إذا كان المرء يعد نفسه دمية، فكيف لنا أن نحل تلك المشكلة دون أن تثار حفيظته؟ الحق أن هناك واحدًا (أو أكثر) من الموظفين الذين يتلقون دعم المؤسسة، ومن السهل عليها أن تتعامل مع الأمر، وليست مسئولية الفرد أن يحل مشكلته، قبل أن يرفع طلبه للمؤسسة بحلها.

نصيحة للتعايش: التنمر الممنهج

إن بعض المؤسسات تتعمد تشجيع العداوات وغيرها من السلوكيات التي يطلق عليها عدائية. ثمة مثال صارم على هذا يضربه مدير كنت على معرفة به، وكان يعتاد اختيار إحدى "قواته" من أجل خوض "حملة استنزاف مستمرة" (تلك العبارات تعكس اعتياده على التحفيز) كي "يعرف معدنهم الأصلي في ظل الأزمة" ولكي يجعلهم "أكبر وأقوى" عند "خوض المعركة". ومما لا يدع مجالا للدهشة أنه تسبب في العديد من حالات الإصابة بالضغط والمرض وانهيار العلاقات، دون أن يشعر بأدنى قدر من الأسف، وعندما كان يخبره أحدهم في النهاية بمدى معاناة "ضحيته"، كان يمتطي حصانه الأبيض وينقذ المسكين ويمنحه زيادة في المرتب أو ترقية، كأنه لم يتخذ أي فعل "عدائي" من البداية، وكان كل من يعرف بالأمر يواصل المسير (فيما عدا الضحايا المساكين حينذاك) ويبذل كل ما بوسعه من أجل تقديم الدعم، غير أن هذا الوضع كان جزءًا مما يطلق عليه ثقافة المكان. وإذا ما حاول الناس تغيير الوضع بأية حال، كان الرد يأتيهم أن "تلك هي طريقتنا في تسيير الأمور هاهنا، وإن لم يكن ذلك يروقك، فأنت تعرف ما يتوجب عليك فعله" - وكان هذا في النهاية ما فعلناه جميعًا، ولم يعد للمؤسسة وجود بعدها (وبالمناسبة، مر ذلك المدير بسلسلة من الإخفاقات الهائلة ثم أعاد بناء نفسه من جديد كركن أصيل في المجتمع).

نصيحة للتعايش: تعرَّف على سياسة مؤسستك

إن التنمر هو التنمر، في نهاية المطاف، وينبغي لكل مؤسسة أن تنتهج سياسة

مناهضة للتنمر، فبدون انتهاج سياسة مناهضة للتنمر، ربما يتحول الأمر إلى معركة شخصية من "القيل والقال"، بدلاً من فحص المشكلة وحلها باستخدام المبادئ المعدة مسبقًا التي تفيد بأن "هذا ما نراه وما نريده". وهكذا يتضح للجميع أي السلوكيات مقبول وأيها غير مقبول، وأي الإجراءات متاحة أمام الناس حين يشعرون بالتنمر عليهم أو يتهمون بممارسته. فإن لم تتبع سياسة مناهضة التنمر، فقد حان وقت وضع سياسة قبل أن تصبح الحاجة إليها ملحة. ربما كان عليك أن تتحدث إلى موظفي الموارد البشرية أو أن تعرض عليهم تكوين جماعة صغيرة لتضع مسودة بها، وهناك العديد من الأفكار المتواجدة على شبكة الإنترنت التي يمكنك البدء من خلالها (وتأكد أنه لو كان الشخص الذي يمارس التنمر هو المدير المباشر، فإن تلك السياسة لا ينبغي أن تُعتمد من قبله!).

تذكر أن كل مؤسسة عليها واجبات تجاه موظفيها ومتطوعيها.

كُفَّ عن الشعور بالضغط باسم "التفويض"

الضغط الشديد هو أن تضطلع – بشكل تعجيزي – بتنفيذ مهمة مفاجئة خلال فترة زمنية غير كافية ودونما تعليمات توجهك لإنجازها على أكمل وجه. وهذا يختلف اختلافًا كليًّا عن التفويض، إذ نشعر بأننا واقعون تحت ضغط لا أننا مفوضون أو مدربون. غير أننا حين يحاصرنا شخص ما بالضغوط، ويختفي في مكان ما زاعمًا "أنه فوض إليك هذا الأمر" نصبح بحاجة للقيام بأمرين: الأول، أن علينا أن ننجز هذا الأمر على أفضل نحو ممكن – فهذا ليس وقت الجدال. والثاني، أن علينا الالتقاء بالشخص الذي أوكل إلينا هذا الأمر – بعد انتهاء نوبة الذعر – ونبحث معه في هدوء عن طريقة أخرى للعمل.

لعل هذا يفيد؛ فالتفويض الحق يتطلب تمرين شخص ما أو تدريبه على التعامل مع فئة معينة من المهام، بدلًا من مثيرات الذعر المفاجئة، ويتطلب كذلك تحمل مسئوليـة تلك الفئة، مع تلقي الدعم اللازم. وهذا الأمر يشبه "الانتداب" تمامًا:

فألق نظرة على هذا النهج في التعامل مع التفويض، لعلك تلتقي "صاحب العمل" ومن ثم تناقش معه كيفية انتزاع تلك الفئة منه، كي تخفف بعض الأعباء. لكن تعرف بالأساس على ما يعوزك، كي تركز عليه في النقاش.

نصيحة للتعايش: دعهم يفوضوك، ولا يحاصروك بالضغوط

١. احصل على بيان مفصل *بما* ينبغي عليك القيام به تحديدًا، وعلى أية هيئة، ومن أجل أي هدف، وفي غضون أيه فترة زمنية، غير أنك لست بحاجة لمعرفة كيفية القيام به، ما لم يكن ذلك أمرًا ضروريًّا من ناحية العملية أو الصحة أو الجانب الأمني (فالطريقة التي تفعل أنت بها الشيء قد تختلف عن طريقة الأشخاص الذين يختلفون عنك في القدرات والمهارات والخبرات).

٢. تعرَّف على المهمة بدقة، ورددها على مسامع المفوض، واتفق عليها معه. ولاحظ جيداً الضرورة الفائقة للاتفاق على *كنه* المهمة، قبل البدء في *كيفيتها*.

٣. والآن تعرف على المهمة، ثم ناقش:
   - كيف تخطط لإنجاز تلك المهمة؛
   - أي المصادر/ التدريبات التي ستحتاج إليها؛
   - أي دعم/ متابعة تريدها؛
   - أي صلاحيات ستحتاج إليها؛
   - وأي شخص بحاجة إلى معرفة امتلاكك هذه الصلاحيات.

٤. اتفقا على الضمان الذي تريدان ألا يحيد المشروع عن مساره، فمثلا يمكنك أن تقول: "أود أن أراجع الأمر معك كل خمس دقائق من فضلك" "حسنًا سيجعلني ذلك على عجلة من أمري، فماذا عن البدء به كل نصف يوم؟".

٥. وفي الختام ناقشا:
   - إرشادات كل منكما؛
   - التغذية المسبقة / الخطوات التالية.

إستراتيجية التعايش الأساسية ٧:
لا تصدق الآخرين تلقائيًّا

نحن بحاجة لأن نتذكر أن "النصيحة" ما هي إلا آراء الآخرين، يسدونها إلينا بسبب ما فعلناه أو ما لم نفعله، وما قلناه أو لم نقله، وتُضفَى عليها نكهة مبادئهم الخاصة. وهي ليست حقائق كونية، ومن السهل تحديها بطريقة لطيفة، كأن تقول مثلا: "إذن، لم يكنَ ذلك العرض الذي قدمته يروقك فإني. أعتذر عن ذلك. كيف تحب إذن أن أقدمه في المرة القادمة؟".

إذن، إذا كان المفوض يتبع نمط النقد الهدام، فسوف أذهب إليه قبل انعقاد الحدث التالي وأقول له، على سبيل المثال: "لقد كنت تعاني مؤخرًا مشكلات عدة مع ما أقدمه من عروض، فهلا أخبرتني بما تتوقعه مني تحديدًا هذه المرة؟".

وإن عجز – كما يحدث عادة – عن الإجابة وتجاهلني بعبارة من قبيل: "من المؤكد أنك تعرف ما أريد"، فسوف آخذ كلامه بالمعنى الحرفي وأقول عبارة مثل: "ظننت ذلك، لكني أريد أن أتأكد، فهلا أوضحت لي المهمة بعبارة لا لبس فيها؟".

وإذا تجاهلني – وهو ما قد يحدث أيضًا – بعبارة من قبيل "ليس لدي وقت لهذا الأمر في الوقت الحالي"، فسوف أرد إليه العبارة ثانية بعبارة مثل "حسنًا،

ولكن كي نتجنب وقوع مشكلة أخرى، متى سيكون لديك وقت، كي توضح لي لمرة واحدة وأخيرة ما تتوقعه مني تحديدًا؟"، ومن ثم أضيف عبارة كـ "أعتقد أن الأمر سيستغرق ١٠ دقائق، ويمكنني المجيء إليك، فما الموعد الذي يناسبك بالضبط؟".

وإذا لزم الأمر فسأؤكد كل هذا من خلال رسالة بريد إلكتروني؛ فمسئوليتي أن أحصل على ما أريد.

وأرى، بالمناسبة، أنه من المفيد *ألا* تفكر في الحقيقة، بل في وجود عدة أنواع من الحقيقة، على سبيل المثال:

- "الحقيقة" التي نراها ونشعر بها ونتذوقها ونشمها من خلال حواسنا الخمس؛
- "الحقيقة" الكامنة في أعماقنا بالفطرة (الحاسة السادسة ربما)؛
- "الحقيقة" التي يخبرنا بها الآخرون؛
- "الحقيقة" التي نكتشفها ونسوغها لأنفسنا.

إنني معجب بالنقطة الأخيرة المذكورة آنفًا، إذا لم تكن قد ضمنت ذلك بنفسك، لأن ما يعد حقيقة بالنسبة لي ولموقفي ليس بالضرورة أن يكون حقيقة بالنسبة للآخرين ومواقفهم، فأنا أنوي إجراء أبحاثي الخاصة وأن أستمع للنصيحة، لكني في النهاية أحتاج إلى أن أكون صادقًا مع نفسي.

ومن ثم فقد أصبحت شكاكًا ومرتابًا بشأن كل ما أسمع وأرى تقريبًا، وأريد أن أكسب تلك الصفة في صالحي. فمن واقع تجربتي، مثلًا، لا ينبغي لنا أن نثق بأكثر من نصف ما نرى، وعشر ما نسمع، وبالطبع يمكننا أن نتقدم بالشكر لمن يسدون إلينا النصائح، لكننا نشكرهم فقط على مجرد العرض، ولسنا بحاجة لتنفيذ ما يقولون، ما دام يتناقض مع ما نشعر به.

احذر النصيحة الجيدة

لقد تلقينا جميعًا نصائح جيدة نافعة من آبائنا ومعلمينا وغيرهم ممن نأمل أن

يكونوا ذوي نيات حسنة – غير أننا ربما لم ننتبه إلى أن النصيحة تنطبق بشكل عام على موقف بعينه، يعتمد بالمقام الأول على خبرات الناصح، في وقت بعينه، وربما لم تكن هي الحقيقة كما تبدو في ظاهرها.

نصيحة للتعايش: الحصول على النصيحة واستخدامها

✘ "تقبل" نصيحة الآخرين (إضافة لأهداف الصحة والسلامة الجلية، بالطبع) فقط كآراء أو بيانات أو معلومات من منظور مختلف.

✔ اطلب منهم أمثلة معينة كي تساعدك على فهم منبعها بوضوح.

✘ لا تدخل معهم في جدال حول ما قد تستخدمه أو لا تستخدمه من نصائحهم.

✔ فقط اشكرهم على النصيحة بحرارة، ثم غيِّر الموضوع كي تتجنب الجدال. وإن أصروا على معرفة ما تنوي فعله، فاشرح لهم أنك ستفكر كثيرًا في جميع النصائح النافعة التي تلقيتها. أشكركم. انتهى.

✘ انتبه – فبعض النصائح الجيدة (من قبيل يجب عليك أن...) يمكن أن تظهر فجأة في صورة اعتقادات راسخة (مثل يجب عليّ أن...)، مما قد يبدو كأنه إلزام قوي.

✔ إذن، إذا وجدت نفسك تقول أو تفكر بطريقة "يجب عليّ أن..." أو "لا بد أن..." أو ما شابه، فلاحظ أنها (ما لم تكن "وجوبًا منطقيًّا"، كـ "يجب عليَّ أن أغادر الآن كي أصل إلى برمنجهام في الموعد") غالبًا ما تتبعها رفيقتها "ولكن..."، مما يجعل المضي قدمًا أمرًا غاية في الصعوبة.

"لو أنني نفذت ما "يجب"، لشعرت بعدم الصدق مع نفسي، لكني لو لم أفعل، لشعرت أنني أخذل الآخرين، فهل عليَّ أن أفعل ما يقولون أم ما أشعر به؟".

"فرانسيس"

✘ لذا، لا تدع "الوجوب" يتغلب على فطرة "ولكن..." شديدة الأهمية بداخلك.

✔ اختبر عبارة "الوجوب" بأن تسأل نفسك "من القائل؟" أو "ما الذي سيحدث تحديدًا لو *لم أفعل*؟" (وبالتأكيد إذا كانت العبارة "لا يجب" بدلا من "يجب" يمكنك استخدام عبارة "ما الذي سيحدث تحديدًا لو *فعلت*؟". وبالطبع يمكنك تعديل كل هذه العبارات لتصبح "ليس عليّ أن..." أو "لا يناسبني أن..." أو غيرها من العبارات التي تخدم الهدف نفسه).

✘ احم نفسك من عبارات "الوجوب" و"الحتمية" المستقبلية وما شابهها عن طريق الاستماع إليها على أنها "ربما يمكنني النظر في..." أو "قد يكون، من وجهة نظرهم، أنني..."، مما يساعدك على رسم ابتسامة أصدق على شفتيك حين تشكرهم على اقتراحهم (واترك الأمر على ما هو عليه *ولا* تناقشه!).

✔ إن ما يطلق عليه نصيحة جيدة تأتي من اتجاهات عديدة وأوقات ومواقف حياتية مختلفة، ولذا فإنني على المستوى الشخصي ما أرغب دائمًا في امتلاك ثلاث نصائح في كل مرة قبل الاختيار من بينها وأكون سعيدًا بذلك.

✔ إن أفضل ثوب ترتديه النصيحة (وهذا مجرد رأي، كما تعرف!) هو أن تقدم في صورة عبارات من قبيل "ربما" و"قد" – بمعنى تقديم قليل من المعلومات البسيطة مع وضع أبسط اللمسات الممكنة، وتتبعها في نهاية الجملة... كي تسمح للآخر باستيعابها استيعابًا كاملًا، أو عدم استيعابها، كما يشاء. وهكذا يتم استيعاب النصيحة كاملة كما لو كانت فكرته الخاصة (لأن هذا ما قد يحدث مستقبلًا) وليس كعبارة أخرى من عبارات "الوجوب" أو التلطيف....

احذر عبارات التلطيف

لقد كنت مشاركًا في أحد المؤتمرات التي تديرها إحدى الجماعات الدينية، وكانت هناك مسرحية رائعة عن كيف تكون شخصًا صالحًا وكيف لا تكون كذلك.

الجزء الأول – كيف لا تكون شخصًا صالحًا – ظهرت فيه شخصية سيدة مكتئبة تحمل العديد من الوسائد وقبعة كبيرة سوداء. فقالت: "أشعر بإحباط شديد"، وعندئذ قاطعها شخص صالح قائلا: "يا إلهي، إذن يجب عليك أن تقومي بزيارة للطبيب" – وأعطاها وسادة أخرى مكتوبًا عليها عبارة "نصيحة جيدة". فقالت السيدة: "لكني أم عزباء ورعاية الأطفال تتطلب أموالاً كثيرة". اقحم من يدعى صديقنا نفسه في الحديث وأضاف قائلاً: "لا تقلقي، فسوف تعطيك عنوان المنحات الاجتماعية" وأعطاها وسادة أخرى مكتوبًا عليها "نصيحة جيدة". ومن ثم أخذت تترنح في نهاية اللقاء حاملة المزيد من الوسائد، وقبعتها السوداء الكبيرة.

أما الجزء الثاني – الذي يعرض النحو الذي ينبغي عليك أن تتصرف به – فقد بدأ باستماع أحد أفراد الجماعة لأسباب شعورها بالإحباط الشديد، وبعدما كانت تتحدث إليه، ناولته واحدة من وسائدها مكتوبًا عليها "أشعر بالوحدة".

وبعد فترة صمت طويل، سألها إذا ما شعرت برغبة في الانتحار من قبل. ومرت فترة صمت طويلة أخرى، بينما كان الاثنان يعتليان خشبة المسرح وبعد لحظات الصمت، أجابت قائلة: "أجل". ثم ناولته وسادة صغيرة سوداء مكتوبًا عليها كلمة "موت".

وفي نهاية التمثيلية خرجت السيدة ومعها عدد أقل من الوسائد، [illegible] الشخص [illegible] الوسائد الكبيرة، [illegible] سوداء [illegible] قائلة: "أشكرك؛ الآن أشعر بأنني أخف وزنًا بعض الشيء".

لقد كان الجمهور منصتًا [illegible] كيف [illegible] حتى [illegible] إلى المسرح [illegible] الوسائد [illegible] لاستقبال المشهد التالي.

ناقش كل شيء

إن معظم المواقف "العدائية" التي تواجهنا لا تتعلق بنا كأشخاص بقدر ما تتعلق بما لدينا من معلومات دقيقة نتعامل معها بالمقام الأول، فلو أن لدينا المعلومات المفيدة حول الموقف، لعرفنا كيفية إصلاحه. فينبغي علينا أن نعرف الحقائق بيننا وبين أنفسنا قبل أن نخلص لاستنتاجات أو نتعامل مع استنتاجات الآخرين. ويمكننا أن نسأل أنفسنا "وماذا أيضًا يمكن أن يكون السبب في تفوههم بهذا القول؟" أو "ما الذي يمكن أن يدفعهم لمثل هذا القول؟".

هذا يكفي يا "صديقي"

إنني أتذكر أن أحد زملائي "الصدوقين" أخبرني بأن زميلا آخر يدعى "جيم" يحاول التقليل من شأني وأن عليّ أن أتجنبه قدر الإمكان، ومع الوقت بدأت ألاحظ ما لم أكن ألاحظه من قبل، وهو أن "جيم" كان بالفعل يعبس في وجهي ويستبعدني من الاجتماعات ويتجاهلني بشكل عام. وفي النهاية تحدثت إلى "جيم" وسألته عما يجري، فأخبرني بأن من يدعى زميلنا "الصدوق" قال في عدة مناسبات بأن لدي مشكلات تؤثر على عملي وبأن عليه أن يتجنبني، فأوضحت لـ "جيم" أن مشكلتي الوحيدة كانت مع زميلي "الصدوق" ظاهريًا، الذي قرر أن يناور من أجل الحصول على ترقية على حسابي!

والآن أصبحت ألجأ دائمًا للمصدر الأصلي للكلام كي أفهم المواقف بالمقام الأول (وربما أنك تتساءل، فقد ذهبت بالتالي إلى زميلي "الصدوق" بينما كان بصحبة آخرين وأخبرته بأنني تحاورت مع "جيم" حوارًا طويلا وأنه لم يعد بحاجة للقلق بشأن مشكلات أدائي بالعمل، شكرًا لك).

نصيحة للتعايش: انتبه لقصة ذات الرداء الأحمر (بمعنى انتبه "للنصيحة الجيدة التى" تتنكر في صورة "حقيقة")

لطالما كنت شغوفًا بالقصة الخيالية "ذات الرداء الأحمر" التي تبدو في ظاهرها بسيطة، وكيف – عندما نحللها – أنها تضرب مثالا خطيرًا لتصديق ما يقال لنا!

وكل هذا مبني فقط على نسخة مختصرة من القصة!

ذات الرداء الأحمر

ذات مرة، كانت هناك فتاة صغيرة تدعى ذات الرداء الأحمر تعيش في الغابة مع والدتها. وفي يوم من الأيام، أخبرتها والدتها بأن جدتها مريضة وأنها يفترض أن تحمل سلة من الطعام إليها، لكن عليها أن تحترس جيدًا من الذئاب وتتجنبها. وفي طريقها إلى جدتها، وقعت عين أحد الذئاب عليها واستهدفها ليتعشى بها، أو لنكون محددين، يحلّي بها، وكان يعلم بشكل أو بآخر أنها في طريقها إلى جدتها، فذهب إلى هناك أولا، والتهم جدتها كوجبة رئيسية، ثم ارتدى ملابسها كي ينتظر ذات الرداء الأحمر. ولكي نختصر القصة الطويلة، حلّى الذئب بذات الرداء الأحمر بعد جدتها، وكان هناك حطاب يتبع بطلة القصة، فقتل الذئب وشق بطنه وأخرج منها الجدة والفتاة الصغيرة، التي خرجت بسرعة وجاءت بحجر كبير ووضعته داخل بطن الذئب.

والآن دعونا نتشكك قليلا في كل شيء هنا. فإذا ناقشنا في أنفسنا ما قيل لنا – وهذا لا يحدث دائمًا داخل المؤسسات! – فسوف نسأل:

- كيف للذئب على أية حال أن يعرف المكان الذي كانت ذات الرداء الأحمر ذاهبة إليه؟
- كيف استطاع أن يبتلع جسدين كاملين وسليمين لعجوز وطفلة؟ أي اتساع كان يبلغه فمه؟ بجدية؟!
- كيف امتلك المهارة البدنية لارتداء ملابس الجدة؟
- ناهيك عن وجود الجدة في بطنه غير مهضومة؟

- كيف استطاع أن يفهم ما تقوله ذات الرداء الأحمر، وأن يتحدث بلغتها، وأن يقلد صوت جدتها؟
- كيف لأم أن تترك ابنتها تسير في الغابة في حين أنها تدرك مدى خطورتها، بين الذئاب؟ كيف يفسر ذلك في ضوء مهارة الأمومة لديها؟
- كيف تسنى للأم عدم الذهاب مع طفلتها، أو حتى وضعها في الواقع، كي ترعى والدتها؟ ماذا يعني هذا التصرف بالنسبة لعلاقتها بوالدتها؟
- أي طفلة صغيرة بإمكانها أن تترك مشهدًا بهذا الحجم من الصدمة ثم تعود إليه ثانية، ناهيك عن الإتيان بحجر كبير، وناهيك عن وضعه داخل بطن الذئب المفتوح؟ (هي إذن طفلة غير عادية، وليست تلك الطفلة البريئة التي ربما توقعناها. أليس كذلك؟)
- كيف – بحق السماء – عجزت طفلة صغيرة أن تميز بين جدتها (لعلك فهمتها على أن الذئب) وجدتها؟

لا تصدق أي شيء دون أن يبدو منطقيًّا بالنسبة لك. تلك هي "نصيحتي" لك.

نصيحة للتعايش: احذر مما يسمى بالحكمة

هناك الكثير من الأمثال التي ربما مرت على عقولنا في الماضي، والتي نحتاج فقط للتفكير فيها بعمق في المستقبل. فحياتنا واقعية وليست قصة خرافية، وعلينا أن نستخدم فطرتنا، وأن نطرح الأسئلة، ونعرف أنه لن يهتم أحد باهتماماتنا بقدر ما نهتم بها نحن – بمعنى ألا نتقبل كل شيء نراه ونسمعه دون تحليل نقدي له.

أي من هذه النقاط، ربما، تتقبلها دون شك؟

- **الصانع السيئ يلقي باللائمة على أدواته** – لكن تلك الأدوات ربما دست لنا من قبل شخص آخر، ينكر أية مسئولية.
- **عصفور في اليد خير من عشرة على الشجرة** – لكن إن كنت بحاجة للعصفورين اللذين يعتليان الشجرة، فماذا يفيدك العصفور الذي بين يديك؟

- **التغيير شأنه شأن الراحة** – إذن كلما زادت علينا الأحمال أصبحنا أكثر راحة!
- **ليس بإمكان الفهد أن يغير بقع جلده** – لكن بإمكانه أن يغير اتجاهه وفكره.
- **كل شيء مباح في الحب والحرب** – ما لم تؤذ الآخرين.
- **العبرة بالخواتيم** – حتى وإن أوذي الناس أثناء العملية نفسها.
- **حدوث الشيء متأخرًا خير من عم حدوثه على الإطلاق** – لكن بعض الأشياء لن تنجح أبدًا، ويجب أن يتم القضاء عليها في مهدها.
- **شيطان تعرفه خير من شيطان تجهله** – لكن الأفضل من هذا وذاك هو عدم وجود شياطين، شكرًا لك.
- **حسن الرأي مقدم على الشجاعة** – لكن مكاشفة الذات، بتروٍّ إن لزم الأمر، تجنبك الحاجة للشجاعة أو المآسي فيما بعد.
- **عامل الناس كما تحب أن يعاملوك** – لكنهم ربما لا يحتاجون لما نحتاج إليه أو يحبون ما نحب، لذا اسألهم أولًا ثم عاملهم بما قد يعاملون به *أنفسهم*!
- **لا تعد دجاجك قبل أن يفقس** – يعني لا تقيم النتيجة المحتملة. حقًّا؟!
- **لا تحكم على الكتاب من غلافه** – لا تحكم على الكتاب من غلافه *وحده*؟
- **لا تحدث خرقًا في القارب** – هذا مضحك، لأنه موقف عدائي – فالقارب مخروق وأحتاج للتحكم في نفسي، بأن *أصلح* خرقه.
- **كل شخص يبني مستقبله بيده** – لكن البنائين يمكن أن يحدثوا فوضى حقيقية في مستقبلهم ما لم يُراقَبوا عن قرب.
- **الأفعال أعلى صوتًا من الأقوال** – لكن من الذي يقوم بتلك الأفعال، وما هدفه؟
- **الحميمية تورث الاستخفاف** – والخبرة والكياسة والتفاهم المتبادل والحكمة والتروي.
- **إن أعطيته القليل طمع في الكثير** – فقط في حالة عدم إحاطتنا بسبب عطائنا، وبكيفية تصرفه في القليل.

- **أعط أحدهم حبلًا طويلًا بما يكفي وسوف يشنق به نفسه** – أو يشنقني أنا به!
- **عقول العظماء تفكر بالطريقة نفسها** – أينشتاين وتشرشل؟ حقًّا؟ وماذا عن السياق والحاجة؟
- **أشجار البلوط الضخمة تنمو من بذور البلوط الصغيرة** – وليس حين تترك على الرف لا تطعم ولا تسقى، ونحن البشر نحتاج لرعاية كذلك.
- **قليل خير من لا شيء** – لكن ربما كان من الأفضل انتظار وصول الطوب إذا كنا بصدد بناء جدار.
- **الصراحة خير سياسة** – لكن لا ينبغي أن تكون صراحة جارحة.
- **إن لم تنجح في البداية، فحاول ثم حاول من جديد** – ولكن لِمَ لا تفكر في شيء مختلف؟
- **التكتم أفضل جوانب الشجاعة** – ولكن التعبير عن رأيك صراحة، ولو بشكل متكتم، سيجنبك الحاجة إلى الشجاعة أو خوض الصراعات لاحقًا.
- **الجهل نعمة** – إذن، هل تجاهل موقف ما يجعله يتحسن أو ينتهي بصورة مفرحة؟
- **لا تخاطر بقروشك، ولكن بجنيهاتك** – هراء بمعنى الكلمة – وتلك هي الطريقة التي يخسر بها المقامرون أنفسهم والآخرين. أنا سعيد بقروشي، أشكرك.
- **أحلك ساعات الظلام تسبق بزوغ الفجر مباشرة** – ولكن كيف لنا أن نعرف أنها أحلك الساعات عندما نتعرض لها مباشرة، ولا تزال تزداد ظلمة بعد ظلمة بعد ظلمة؟ والحل هو التنوير المبكر.
- **للناس فيما يعشقون مذاهب** – لكن ليس علينا أن نأخذ كل شيء توحيه لنا تلك المذاهب.
- **لا تبك على اللبن المسكوب** – لكن يمكننا أن نقول: "آسف" أو "أعتقد أنه من العدل أن تمسح آثاره بدلًا من أن تنتظر ذلك مني".

- **العلم قوة** – وعلمنا بحاجتنا للتعامل مع شخص ما أو موقف ما يمدنا بالقوة لوضع خطة أو تنفيذها.
- **تعلم المشي قبل الجري** – أو، بالنسبة لبعض الأشخاص، تعلم كيف تدير فريقًا أو مؤسسة قبل أن تديرها أو تديرنا على أرض الواقع.
- **عفا الله عما سلف** – لكن إذا كنا لا نزال نشعر ببعض الضيق تجاه شيء ما، فهذا يرجع لعدم تعلمنا من الموقف وعدم تعمقنا داخل أنفسنا والآخرين.
- **لا يلدغ المؤمن من جحر مرتين** – غير أن الأعداء يراودونك مرارًا بمجرد أن يعرفوا نقاط ضعفك.
- **قدر لرجلك قبل الخطو موضعها** – أرجوكم هلا مشيتم وتحدثتم واستمعتم بين الحين والآخر، بدلاً من أن تخطوا خطوات كبيرة طوال الوقت، وتتوقعوا أن يفعل الآخرون الفعلة نفسها.
- **كثرة الأيادي تخفف العبء** – ما لم تتطلب المهمة تركيز شخص واحد، دون تدخل من أحد.
- **لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد** – ما لم يكن تخطيطًا ليوم آخر وتفكيرًا يساعدك على العمل بشكل أفضل، أو إذا استمتعنا بهذا العمل اليوم، يمكننا فعله ثانية في الغد!
- **لا تقل مات** – لكن بعض الأشخاص يتجاهلون الأمور الجلية، حتى يموت المشروع بالكامل وتصبح الجهود الإضافية بلا جدوى.
- **عدم وجود أخبار هو خبر سار في حد ذاته** – إلا إذا كان الصمت يلمؤه الشك والثرثرة والإشاعات.
- **لا يوجد شخص كامل** – لكن إذا كان الشخص يرتكب الأخطاء نفسها مرارًا وتكرارًا، فلن يكون هذا العذر في محله.
- **الفرصة نادرًا ما تطرق الباب مرتين** – ما لم نكن على اتصال دائم بمن يطرق الباب.
- **البعيد عن العين بعيد عن القلب** – هذا إن لم يكن هناك شخص ما أو شيء ما يحتل تفكيرنا طوال الوقت.

- **من يعش في بيت زجاجي لا ينبغي أن يرمي غيره بالحجارة** – لكن إذا كنا نحب الذهاب للبحيرة ونرى أن الموجات الصغيرة تبعث على الهدوء، فلم لا؟
- **كثرة الممارسة تؤدي للكمال** – غير أن الناس يختلفون في استعدادهم ومقدار ذكائهم، لذا، وبالأصالة عن نفسي، فبرغم كثرة ما مارست عزف البيانو، إلا أنني أشك في كون تلك المقولة صحيحة دائمًا.
- **الفخر يسبق السقوط** – أو يسبق مهمة محكمة الصنع.
- **الانتقام حلو** – فلم يوصف أيضًا بأنه مر؟
- **من أدب طفله ربحه** – لكننا الآن زملاء – بل رؤساء – ولن نقبل أن نعامل كالأطفال، ناهيك عن الإهانة البدنية أو النفسية.
- **العصي والحجارة قد تكسر عظامي، لكن لا أكترث بمن ينعتني بألقاب سيئة** – أحقًّا هذا؟! بعضنا سيكتفي بمجرد السخرية من نعته بألقاب سيئة، فيما يراها آخرون ضربًا مهينًا للغاية من ضروب التنمر النفسي على مستوى شخصي للغاية.
- **الغاية تبرر الوسيلة** – لكن الغاية لا تكون هي النهاية في الواقع، وبالتأكيد سيرغبون في إكسابنا شعورًا بالتحفيز للعمل بالمشروع القادم، والذي يليه، أليس كذلك؟
- **القلم أحدُّ من السيف** – أتسمم الخطابات المكتوبة؟
- **تعرف جودة الطعام عند تناوله** – أو– قبل أن يفوت الأوان – في أثناء الطبخ، أثناء التحضير، داخل الفرن.
- **الطريق إلى الجحيم مفروش بالنيات الحسنة** – في الواقع يمكن أن يكون طريق *أي مكان* مفروشًا بالنيات، سيئة كانت أم حسنة، لذا يجدر بنا أن نفحص الاتجاهات أولا، وعلى أكثر من خريطة، وأن نستشير الآخرين الذين قاموا بالرحلة نفسها من قبل.
- **لا حماقة تفوق حماقة الكهول** – إذن فلنكف عن حماقتنا وعن تجاهل تصرفاتنا الحمقاء (بمعنى عدم مواجهة المواقف التي نعلم أنها بحاجة للمواجهة).

- **السلامة في الكثرة** – ولكن أما تجرى المذابح على الأعداد الغفيرة أيضًا؟
- **الوقت من ذهب** – لكن الاندفاع غير المحسوب قد يضيع الوقت والذهب.
- **الخطأ صفة بشرية، والعفو صفة إلهية** – انتبه، فالعفو صفة إنسانية أيضًا.
- **كثرة الطباخين تفسد الطبخة** – ما لم تكن بحاجة لإعداد جيد، وانتهاء في الموعد المحدد.
- **في التنوع روعة الحياة** – لكن التنوع من أجل التنوع قد يجلب الخراب للمؤسسة.
- **الفضيلة مكافأة بحد ذاتها** – إلا إذا كنا نفضل المدح أو التقدير أو الترقية أو زيادة الراتب ربما؟
- **إذا كنت في قوم فاحلب في إنائهم** – صحيح أنه ينبغي علينا التكيف مع المواقف المختلفة، إلا أن علينا أن نبقى أنفسنا دائمًا.
- **إذا غاب القط لعب الفأر** – ومن قال إنه من المفترض ألا نستمتع بما نعمل، بدلًا من العيش بين مشاعر الخوف؟
- **إذا وُجدت الإرادة تمهد الطريق** – ولكن ليس إذا اعترضت إرادتك طريقي، لأسبابك الأنانية، شكرًا!
- **لقد خدشت ظهري وسوف أخدش ظهرك** – لكن ربما تخطط لطعني في ظهري بدلا من مجرد خدشه.

إستراتيجية التعايش الأساسية ٨:

لا تجعل الماضي يعوق المستقبل

نصيحة للتعايش: عالج المشكلات قبل أن تتفاقم وتصبح مخيفة

إنه من المفيد أن تفترض أن الحدث "العدائي" بداية نمط عام، أو جزء منه؛ إذ إن التعامل مع نمط عام، بهدوء وتروٍّ، أسهل من أن تضطر للتعامل مع سلسلة من الأحداث عند وقوعها بالفعل.

"تعد المبادرة المبكرة – لا سيما في الحالات التي يكون فيها الناس غير جديرين بالثقة أو يميلون فيها إلى إلقاء اللائمة على الآخرين – أكثر فاعلية من افتراض أن ذلك حدث منفصل".

"لاري"

"من الحسابات الخطأ أن توفر وقتًا "الآن" بتقبل السلوك العدائي، لأنه ربما تنتهي بك الحال إلى "معاناة" تستمر أعوامًا، ويصبح تغيير السلوك بمرور الوقت أشد صعوبة – ومن ثم فالأفضل أن تجري الإصلاحات بمجرد أن يغادر القطار محطته".

"باتريشيا"

"إن فرصة التحسين بالنسبة لي تتمثل في الإدراك المبكر أن الموقف بحاجة للمعالجة بطريقة أكثر وعيًا ويقظة".

"جورج"

✔ بعض المواقف بالفعل تحل نفسها أحيانًا أو تنتهي من تلقاء نفسها. ربما يرحل "العدو"، وربما يأتي مدير جديد ويطرد "العدو" ويعتذر بشدة نيابة عن المؤسسة (كما لو كان هذا صحيحًا) بالطبع، ليس عيبًا أن نتمنى "انتهاء" الموقف بأكمله، لكننا بحاجة لأن نتولى مسئولية اتخاذ *إجراء ما*، وإلا سوف نظل دائمًا ذاك الشخص الذي يخدم، لا الشخص الذي يقوم بشئونه بنفسه.

✔ درهم وقاية خير *بالتأكيد* من قنطار علاج، لذا يتحتم عليك إيقاف المعارك الصغيرة قبل أن تتحول إلى حروب ضروس. وكما يقولون في الحكمة، رغم أن الوقت الأمثل لغرس شجرة كان منذ عشرين عامًا مضت، إلا أن الوقت الذي يليه في الأفضلية هو الآن.

✔ ورغم عدم الحرص على التخطيط بدقة لما ننوي فعله مستقبلا أو كيفية فعله، فنحن بحاجة لإدراك أنه ما لم نتحكم في مستقبلنا، فلن يكون مستقبلنا.

"لم أتمكن من التعامل معها بشكل جيد لسنوات، إلى أن تلقيت منها ما يكفي من التعليمات، ومن ثم صارحتها بالأمر! وقد صدمها الأمر حقًّا أكثر مما كنت أتوقع وكفت عن أفعالها. وعقدت بيننا هدنة مضطربة بقية الوقت وبدأنا نعمل معًا. بالطبع كان من الأفضل أن أعبر عن اعتراضاتي بحكمة وفي وقت مبكر، لكن ذلك لم يكن يبدو إجراء قابلا للتطبيق آنذاك — بداعي فقدان الثقة فيما بيننا. وكانت إحدى مشكلاتي الأخرى معها تتمثل في أنها كانت ممن يتحدثون كثيرًا دون انقطاع ولا تفهم في النهاية أيًّا مما قالت! فقد كانت كلماتها مجرد لغة إدارية لا معنى لها. وقد كنت معتادًا أن أضطر لسؤالها عما تريده مني تحديدًا، بعد أن تقضي نصف ساعة — في اعتقادها — وهي تشرح لي هذا الأمر. لقد كانت الأسئلة تثير غضبها بشدة، ومن ثم لم تكن تشجع مزيدًا من الصراحة، فلولا فشلي، في الماضي، في مصارحتها مبكرًا لكنت أكثر ارتياحًا على المدى البعيد".

"لاري"

نصيحة للتعايش: سيكون كل شيء على ما يرام

رغم أننا قد نكون محترفين في عملنا، فنحن جميعًا بشر، وطمأنة إنسانية بسيطة يمكن أن تفعل الكثير، حتى إن كانت من خارج محل العمل، فأنا مثلًا

لديَّ صديق استطاع أن يهدئني عدة مرات في الماضي بأن يقول لي: "سيكون كل شيء على ما يرام، يا مايك، بالتأكيد سيكون على ما يرام"، ورغم عدم علمه بما يزعجني، ورغم عدم علمي كيف سيصير الأمر على ما يرام – فإنني أشعر بأنه حقًّا سيكون على ما يرام! فمجرد تخيله وهو يقول لي هذا الكلام، يشعرني بالهدوء.

"إنه يمنحك القدرة على إيجاد الحل بنفسك، فقط بفضل قول أحدهم: سيكون الأمر على ما يرام".

"إدوارد"

"كلما استقلت من عمل سابق شعرت بحرية كبيرة – إنه شعور رائع بالحرية يلي في روعته شعور الفوز بورقة اليانصيب، في رأيي! لذا، كلما ضاقت الأيام أتخيل أنني استقلت من عملي وأشعر بالارتياح لأن كل شيء سينتهي عما قريب، لأنه سينتهي بالفعل".

"باتريشيا"

نصيحة للتعايش: ضع أحداث الماضي في زمن الماضي

إن لم تفعل، فلن تدوم المشاعر السيئة فحسب وإنما ستبني لنفسك صورة ذاتية سيئة، فحاول، على سبيل المثال، أن تتجنب التفوه بعبارات من قبيل "أنا غبي" أو "لن ينجح هذا الأمر معي أبدًا"، ولتستبدل بها عبارات مثل "فعلت فعلة غبية" أو "هذا الأمر لم ينجح معي من قبل". هل تحس الفرق بينهما؟ إليك مزيدًا من الأمثلة على ذلك: ما شعورك تجاه العبارة الأولى والثانية في كل زوج من أزواج العبارات التالية؟

أ. إنهم دائمًا ما يحاولون مضايقتي.
ب. كانوا دائمًا ما يحاولون مضايقتي.

أ. إنهم يشعرونني بالدونية.
ب. كانوا دائمًا ما يشعرونني بالدونية.

أ. لن ينجح هذا الأمر معي أبدًا.

ب. لم ينجح هذا الأمر معي من قبل.

فأمثلة (ب) كلها مشحونة بقدر أقل من المشاعر، لأنها تتعلق بسلوكياتنا نحن، لا بشعور الضحية الدائم.

إذن، فنحن بمجرد وضع أحداث الماضي في زمن الماضي، يمكننا أن نشعر بمزيد من الارتياح – بمعنى أن نناقش من قال أو فعل ماذا تجاه من ومتى وأين – بدلًا من أن نشعر أنفسنا بالغضب حين "نأخذ الأمر" على محمل شخصي.

إستراتيجية التعايش الأساسية ٩:

لا تأخذ الأمر بمحمل شخصي، بل بمحمل "سلوكي"

عندما كنت طفلًا، وبعدها بفترة طويلة كي أكون صادقًا، اعتاد الخيرون أن يقولوا لي: "لا تأخذ الأمور بمحمل شخصي، يا مايك!" أو "لا تأخذ الأمور بمحمل عاطفي". وكنت أعلم أن ما يقولونه كان مقصودًا بالحرف، لكني شعرت برغبة في الصياح قائلًا: "نصيحة رائعة، شكرًا، ولكن كيف؟!" حسنًا، إليك بعض الإستراتيجيات، وأنصحكم باتباع أطول نصيحة مذكورة أدناه على وجه الخصوص – على مستويات البرمجة العصبية. بالطبع ربما يفكر الآخرون أننا، على سبيل المثال، "أغبياء" أو "كسالى" أو "أدنى منهم" لكن هذا لا يتعدى كونه رأيًا من آرائهم، باختصار ليس حقيقة مؤكدة. وهذا الرأي قائم فقط على ما فعلناه أو ما لم نفعله، وليس على شخصياتنا كبشر، لذا، بدلًا من أن يصيبنا الوهن يمكننا أن نطرح أسئلة مفيدة استفهامية عن أنفسنا، أو عنهم هم في الواقع، مثل "ما الذي فعلته أو قلته، وما الذي يجدر بي فعله أو قوله في المرة القادمة، من فضلك؟".

"رأيك فيّ لا يدل عليّ".

من الضروري أن يعرف الجميع كيفية عدم أخذ الأمور بمحمل شخصي لأننا قد نشعر بالدونية بمعنى الكلمة على كل المستويات، وبما أننا جميعًا متساوون، فلا يستحق أحد منا أن وينظر إليه باعتباره أسمى قدرًا من الآخرين أو حتى أقل منهم شأنًا (بالتأكيد، تختلف الرواتب من شخص لآخر، وفقًا للطريقة التي تقيم بها المؤسسة ما يسمى بمهارات الموظفين، لكن هذا ليس مقياسًا لقيمتهم كبشر).

إنني الآن لا آخذ الأمور بمحمل شخصي مطلقا، حتى المدح منها — فأي فائدة تلك التي تعود على الشخص حين يخبرنا بأننا رائعون على سبيل المثال، دون أن يخبرنا بما جعلنا رائعين من وجهة نظره؟! فحري بنا أن نأخذ الأمور على محمل سلوكي، أي وفقًا لما قيل أو فُعل أو ما لم يقل أو يُفعل.

لأنه إذا راقهم ما فعلناه، أمكننا أن نفعله مرة أخرى، وإذا لم يرقهم، فبالتأكيد يمكننا أن نفعله أو نقوله بشكل مختلف في المرة القادمة، دون أن يراق ماء وجهنا.

نصيحة للتعايش: ركز على المهمة بشكل مهني، لا عاطفي

أرى أن الجلوس والوقوف منتصب القامة يعين على ذلك، وليس المشي مسترخيًا في وضعية الضحية، كما أن النظر في عين الشخص (أو على مقدمة أنفه؛ فهذا من شأنه أن يبدو للآخرين كما لو أننا ننظر في عيونهم) يساعدني على أن أكون مباشرًا وواضحًا.

" أنا من سمح لهم بمضايقتي، عندما اعتدت أن آخذ الأمور بمحمل شخصي للغاية وألا أفصل المشاعر والحاجة إلى أن أكون محبوبًا عن الموقف. أنا من سمحت لنفسي بأن أكون مسلوب الإرادة وضعيفًا، بل وخائفًا من عواقب "معارضة" أو تحدي شخص ما. ربما كان عدم ثقتي بنفسي بما يكفي، أو عدم ثقتي بمنصبي، أو الافتقار إلى الشجاعة التي أستمدها من قناعاتي هي السبب الرئيسي في إخفاقي في التعامل معهم".

"إدوارد"

"عندما أخفقت في التعامل معهم كان السبب في ذلك يرجع إلى أنني أصبحت ممتعضًا ومشاكسًا، حيث فقدت الرؤية الثاقبة تجاه الموقف ورأيت في كل كلمة أو إيماءة بسيطة تقليل من شأني... ("رفع حاجبيه بصورة تهديدية...")".

"جاك"

"إن الوقت الذي أخفق فيه في التعامل مع الآخر هو عندما يثير – متعمدًا كان أم غير متعمد – مشاعر الغضب لديَّ وآخذ ردة فعل سريعة دون أن أفكر بتروٍّ، وهذا يحدث أحيانًا عندما أشعر بالتعب أو الضغط".

"نينا"

نصيحة للتعايش: خذ الأمور بمحمل سلوكي وليس شخصيًّا: مستويات البرمجة العصبية

إن ابسط وأقوى طريقة أعرفها كي لا تأخذ الأمور بمحمل شخصي هي أن تستخدم الأسلوب المعروف باسم مستويات البرمجة العصبية، التي تحدد كيف نأخذ الأمور بمحمل شخصي ومن ثم كيف يمكننا أن ننظر إليها من منظور مختلف. وقد قام "روبرت ديلتس" بوضع تلك المستويات على ضوء عمل قام به "جريجوري بيتسون"، وكغيره من النماذج، فقد كانت هناك مجادلات حول الكيفية التي يجب عرضه واستخدامه بها، لكن تلك النسخة المبسطة التي عثرت عليها نجحت وبكفاءة.

انتبه معي بينما نتفحص تلك النسخة. تخيل أنك تقرأ جملة واحدة عدة مرات ولكن مع التأكيد على كلمة مختلفة منها في كل مرة، وبينما تجري تلك التجربة، لاحظ الأفكار والمشاعر المختلفة التي تعكسها لك كل جملة:

لا يمكنني فعل ذلك ***هنا***.

لا يمكنني فعل ***ذلك*** هنا.

لا يمكنني ***فعل*** ذلك هنا.

لا يمكنني فعل ذلك هنا.

لا يمكنني فعل ذلك هنا.

المستوى ١ - لا يمكنني فعل ذلك *هنا*

إن معظم الناس يرون أن العبارة هكذا لا تحمل أية مشاعر، وهو ما يعني "أنها ليست معضلة، إذ يمكنني أن أفعله في أي مكان آخر أو أي وقت آخر أو مع أشخاص آخرين". ويطلق على هذا المستوى اسم **البيئة**. وهي تدل على المكان والزمان اللذين نقوم فيهما بالفعل.

المستوى ٢ - لا يمكنني فعل *ذلك* هنا

تلك عبارة مماثلة، لا تحمل بين طياتها أية مشاعر بعينها، وهو ما يعني "ربما أمكنني القيام بفعل غيره هنا، لكن لا يمكنني القيام بهذا الفعل هنا!" ويطلق على هذا المستوى اسم **السلوكيات**. فهي تتعلق بالفعل الذي تقوم به.

المستوى ٣ - لا يمكنني *فعل* ذلك هنا

يحمل هذا المستوى مزيدًا من الأهمية، فبالنسبة لمعظم الناس تبدو عبارة "لا يمكنني *فعل* ذلك هنا" عبارة محايدة، على سبيل المثال "معذرة، أنت تريدني أن أتحدث اليابانية، في حين أنني عاجز عن ذلك، فأنا لا أملك تلك المهارة في حد ذاتها". فالأمر هاهنا يتعلق **بقدراتنا ومهاراتنا ومعرفتنا** - إما أن تكون لدينا أو لا تكون. تلك حقيقة، غير أن بعض الأشخاص يتيهون بين المستويين التاليين، حين يضيفون عبارة من قبيل "لكن ينبغي عليّ أن أكون قادرًا، أرى أن..."، وكل هذه المشاعر تمتزج معًا، لأنهم - لعلك خمنت - أخذوا الأمور على محمل شخصي، وهذا يتعلق بكيفية قيامنا بالفعل.

المستوى ٤ ـ لا يمكنني فعل ذلك هنا

وهذا المستوى يُعنى **بالقيم والمبادئ** وله قوة تدفعه، ألا وهي الحاجة إلى الارتقاء بالعالم، أو على الأقل الارتقاء بالشخص الذي هز اقتراحه بعض القيم أو المبادئ الراسخة لدينا، وهذا المستوى تحديدًا هو ما يخلق العداوات – حيث ينشب صراع بين القيم والمبادئ، وهذا يتعلق **بالسبب** وراء قيامنا بما نفعل.

المستوى ٥ ـ لا يمكنني فعل ذلك هنا

وأخيرًا وليس بآخر، ها هي **هويتنا** – "لا يمكنني فعل ذلك هنا". ربما استطاع شخص آخر أن يفعله، لكن لا يمكنني **أنا** فعل ذلك، فلا تعرضني لهذا الموقف من فضلك – ونحن غالبًا ما نشعر بالقلق بينما نحاول تأخير أنفسنا (= هويتنا) للخلف من خلال هذا الموقف الشخصي. وهذا المستوى يتعلق بهويتنا حين نقوم بالفعل.

إذن، باختصار، لدينا خمسة مستويات تبدو مختلفة أمام برمجتنا العصبية:

١. **البيئة** – *المكان* الذي نقوم فيه بالفعل (لا يمكنني فعل ذلك *هنا*)؛
٢. **السلوكيات** – *الفعل* الذي نقوم به، داخل البيئة (لا يمكنني فعل *ذلك* هنا)؛
٣. **القدرات والمهارات والمعرفة** – *كيف*. تقوم بالفعل (لا يمكنني فعل ذلك هنا)؛
٤. **القيم والمبادئ** – *لماذا* نقوم بالفعل (لا يمكنني فعل ذلك هنا)؛
٥. **الهوية** – *هويتي* أثناء قيامي بالفعل (لا يمكنني فعل ذلك هنا).

فالمستويات الثلاثة الأولى لا تحمل بين طياتها أي نوع من المشاعر لأننا فيها لسنا عرضة للخطر، أما الرابع فيحمل شعورًا بأن قيمنا ومبادئنا عرضة للهجوم، فيما يعكس المستوى الخامس شعورًا كما لو أن هويتنا نفسها معرضة للهجوم، فيا لهذين المستويين من مؤشرات تحذير مبكرة، إذ تنبهنا لكيفية تفسير الأحداث (بشكل شخصي!). وربما نأخذ الأمر بمحمل شخصي *وإن لم نتعمد ذلك*، عندما تحدث خلافات على سبيل المثال حول حقائق مثبتة، أو يحاول أحدهم أن يتنمر علينا أو "يشعرنا" بالدونية.

"قد يجعلني النقد شخصية هجومية – لذا فأنا أركز على النتائج بطريقة غير عاطفية".

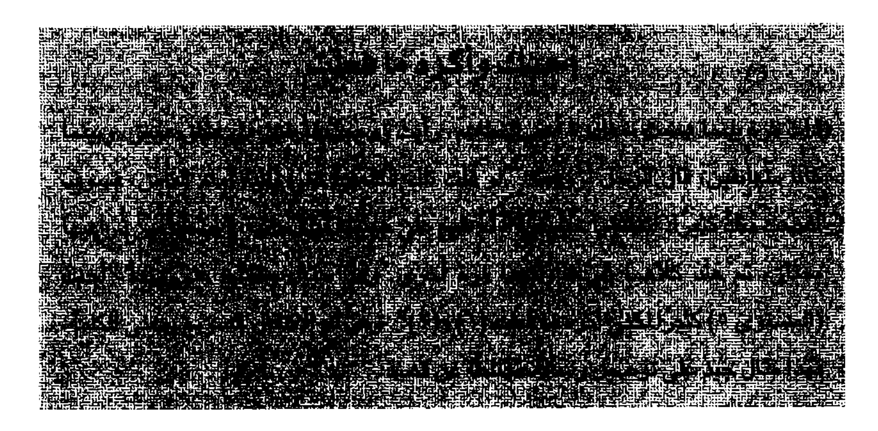
"كيث"

"افصل السلوك عن الرسالة الموجهة، مع التركيز على المضمون بطريقة موضوعية".

"سوزانا"

إذن، كيف لنا ألا نأخذ الأمور بمحمل شخصي؟ لعلك استنتجت الجواب، إنه عن طريق تجنب مستويات هويتنا (٥) أو الأكثر فاعلية، تجنب رأي شخص آخر (٤) أو رأينا الشخصي (٤) تجاه هويتنا (٥). وكل ما نحتاج إليه هو أن ننتقل لواحد من المستويات الثلاثة الأولى. فمثلًا:

- ومن ثم فأنت تطلب مني أن أفعل...؟ (المستوى ٢)
- إذن، متى بالضبط يمكنك أن تشرح لي ما تبقى من تعليمات؟ (١)
- إذن، فالأمر ليس كما تعتقد (٤) أنني خطيب سيئ (٥)، لكني بحاجة لتلقي تدريبات بشأن مهارات الإلقاء؟ (٣)



إستراتيجيات التعايش الأساسية لكل مستوى من مستويات البرمجة العصبية

١. البيئة - *المكان الذي نقوم فيه بالفعل* - لا يمكنني فعل *ذلك هنا*

- إن الاختيار الموفق للوقت والمكان الأنسبين للحديث إلى شخص ما، يمكن أن يكون له عميق الأثر على الرسالة الموجهة، كما أن الرسالة الكبرى، كأن تقول "حقيقة أود أن نجلس معًا ونسوي خلافاتنا" سيكون لها أثر مختلف تمامًا عندما تقال في مكان عام أمام أشخاص آخرين يعلمون أننا اتبعنا هذا الأسلوب، مقارنة بقول العبارة في السر دون أن يسمع المحيطون.
- ينبغي أن نتأكد من راحتنا البدنية قدر الإمكان، إذ إن إجراء التعديل على أي مستوى عصبي سيؤثر كذلك على بقية المستويات، فيمكننا على سبيل المثال أن نلبي طلب رئيسنا، إذا ما كان يلح في طلبه بينما نجلس على مكتبنا؛ أو يمكننا أن نقول سوف نأتي ونقابله في مكتبه بمجرد أن ننتهي من العمل الذي نركز فيه حاليًّا، ومن ثم يمكننا أن نركز على أداء مطلبه.
- وإذا قررنا أن نوجه رسالتنا على الملأ، فأحيانًا ما تكون فكرة جيدة إذا ما تبعناها بعرض للتسوية في السر، فاتخاذ القرار مثلًا بمناقشة موقف "عدائي" مع المحيطين يؤدي إلى اتساع الموقف أكثر مما يحدثه تأثير كلمة "هادئة"، كما أن الكلمة الهادئة قد تشير إلى نيتك في مزاولة العمل معًا على المستوى المهني.

٢. السلوكيات - *الفعل الذي نقوم به*، داخل هذه البيئة - لا يمكنني فعل *ذلك* هنا

- افعل شيئًا مختلفًا كي تحظى بشيء من التحكم، فمثلا اذهب إلي رئيسك كي تطلب منه شيئًا في الوقت الذي يناسبك، بدلًا من أن تنتظر قدومه إليك في الوقت الذي يناسبه هو.

- فاجئ "العدو" بألا تفعل ما يتوقعه منك، فبدلًا من الرد التلقائي بعبارة "أجل، بالتأكيد" ربما تلتزم الصمت ثم تعرض عليه أن تعود إليه من جديد وبجعبتك خطة بكيفية تحقيق الهدف على أكمل وجه.

٣. القدرات والمهارات والمعرفة - كيف نقوم بالفعل - لا يمكنني *فعل* ذلك هنا

- ويُعنى هذا المستوى بمهاراتك وليس بشخصيتك. فإذا وُجّهَ إليك نقد بخصوص جانب من جوانب عملك، فخذه مأخذ الجد واعترف بأنك حقًّا بحاجة لاكتساب بعض المهارات (فليس منا من وُلد ومعه كل المهارات والمعارف التي سيحتاج إليها مستقبلًا. أليس كذلك؟) واسأله عن نوعية الدورات التدريبية التي ينصح بتلقيها، وعن مدى رغبته في تدريبك أو تعليمك (ولكي تزيد الطين بلة، يمكنك أن تطلب منه ذلك على الملأ حيث تبدو أمام الآخرين أنك ممسك بزمام الأمور.. شعور لطيف).
- ومع ذلك، لا تخش أن تتحدث عن المهارات التي تفتقر إليها ولا تخش أن تقول إنك لا تعرف كيفية القيام بعمل ما، فلأن تكون قادرًا على هذا الاعتراف، وأن تضرب المثل للآخرين في تلك الثقة، فإن هذا وعي ذاتي كبير.

٤. القيم والمبادئ - *لماذا* نقوم بالفعل - لا يمكنني فعل ذلك هنا

- كن واضحًا بشأن ما يهمك (لأنه بالتأكيد ليس واضحًا بالنسبة للآخرين)؛ إذ إن قوة الشعور في هذا المستوى تعد وسيلة تواصل فعالة في حد ذاتها، كأن تقول على سبيل المثال: "إنه يهمني حقًّا أن أنجز المهمة على أكمل وجه، وألا أسلمها غير متقنة أو ناقصة، لذا فأنا حريص جدًّا على التفكير العميق في كيفية التأقلم معها على النحو الأمثل. أشكرك، وسوف أعود إليك في غضون ربع ساعة". ويتم توضيح مدى قوة الشعور عن طريق التأكيد الذي لا يساوره شك بما هو مهم لديك (وهو، في هذه الحالة، إنجاز المهمة على أكمل وجه).

- ثمة ركن أساسي من أركان معظم نماذج التسوية وفض النزاعات يتمثل في البحث عن بعض القيم المشتركة، كأن تقول مثلًا: "برغم طلاقنا، إلا أننا نتمنى كل الخير لأطفالنا، أليس كذلك؟ إذن كيف يمكننا تحقيقه لهم؟" أو تقول: "أنا حقًّا أريد أن أشعر بأنني أؤدي مهمتي على أكمل وجه، وأثق تمامًا بأنك أيضًا تريد ذلك، أليس كذلك؟، إذن، لم لا تدعني أفكر في الأمر مليًّا حتى نتمكن من مناقشته في غضون ربع ساعة". ومن ثم الانتقال للمستويين (١) و (٢)... "هل ستأتي إليّ هنا، أم سأحضره لك في مكتبك؟".
- ومهما كان ما نقوله أو نفعله في هذا المستوى، فسوف يتضح للجميع أننا نقدر قيمة العمل مع الآخرين دون وجود عداوات.

٥. الهوية - هويتي أثناء قيامي بالفعل - لا يمكنني فعل ذلك هنا

- لسنا مضطرين أن "نأخذ" الأمور بمحمل شخصي، فيمكننا في هذا المقام أن نستخدم المترجم بداخلنا، فمثلًا عندما يقول لنا أحدهم: "أنت غبي"، يمكننا أن نسمعها بشكل أدق كأن نعتبرها "لم يرقني ما فعلته أو قلته". ومن ثم يمكننا أن نرد بهدوء على المستوى (٢) ونقول مثلًا: "أيًّا كان ما قلته أو فعلته ودفعك لاتخاذ الأمر بمحمل شخصي هكذا، فتأكد أنني لم أقصد أن أضايقك بهذا القدر. إذن، ما الذي تفضل أن أفعله تحديدًا في المرة القادمة؟ فقط أخبرني من فضلك" (وأكرر أن لهذا الفعل مستوى كاملًا جديدًا من التأثير، إذا ما تم على الملأ).
- أخبرهم بأنك لا تأخذ الأمور على محمل شخصي، فالحوار الهادئ والنقاش الصريح الموزون يمكن أن يحقق نجاحًا أكثر فاعلية حين يكون على الملأ، ومن ثم يجب استخدامه بعناية، غير أنه ربما أفادك هنا للغاية إذا ما كان الآخرون يشعرون مثلك تمامًا بالهجوم، كأن تقول مثلًا: "أريدك أن تعرف أنك حين تصفني أو الآخرين بالغباء، فمن الصعب عليَّ بالفعل أن أفهم ما يشعرك بالضيق هكذا، حتى يدفعك إلى هجوم شخصي. هل أنا صعب المراس لدرجة أنك تعجز عن إقامة حوار شخصي صريح معي حول ما تريده مني تحديدًا؟!".

"حتى المجاملات لا آخذها على محمل شخصي. ربما كان من اللطيف أن أسمع آراء من قبيل "أنت رائعة" (المستوى ٤) حول أدائي (المستوى ٥)، لكن تلك العبارات داخل محل العمل لن تفيد إلا إذا فهمنا وعرفنا ما قلناه أو فعلناه تحديدًا (المستوى ٢) وأشعرهم بالرضا؛ لذا، فأنا أشكرهم على مجاملتهم ثم أسأل: "وما الذي أشعركم بالرضا بالضبط، أخبروني من فضلكم لأنني لو لم أعلم، لربما عجزت عن أدائه مرة أخرى!"".

"ميليسا"

"أنا أكفي"

إن بعض الناس يشعرون بأنهم "مستحقون" أو "مخلصون" [illegible] الوصول إلى الكمال" — وهذه الفكرة [illegible]

سُئل كارل روجرز، عالم النفس، كيف استطاع تحقيق النجاح فيما يفعله [illegible] "قبل انعقاد جلسة مع أحد المرضى أذكر نفسي بأنني أكفي، لست كاملاً، و"الكمال" ليس من متطلبات [illegible] بأية حال، ولن أكون كاملاً، [illegible] إنسان، ولا يوجد شيء يمكن للمريض أن يقوله أو يفعله أو يشعر به إلا ويكون [illegible] على نفسي، لذا يمكنني أن أكون معهم. فأنا أكفي".

إستراتيجية التعايش الأساسية ١٠:

اعتن بنفسك

لا يمكنك *التفكير* بطريقة سليمة إذا ما كانت *المشاعر* البغيضة تشغل اهتمامك. أما إذا كانت المشاعر البغيضة تهيمن عليك بحق، فربما يُنصَح لك بشدة بزيارة الطبيب (ورغم كل شيء لسنا مضطرين للعمل بنصيحته!) لكن هناك الكثير من الأمور الأخرى التي يمكننا فعلها كي تساعدنا.

نصيحة للتعايش: تجنب قائمة "المهام"

قد تجعل قوائم "المهام" المطولة الطريق نحو المستقبل يبدو أكثر رهبة، وهي غالبًا ما تفشل لأنها تتجاهل ما لا يقل عن تسع فئات أخرى ضرورية لإحداث التغيير:

١. أمور تفعلها؛
٢. أمور تقولها؛
٣. أمور تكف عن فعلها؛
٤. أمور تكف عن قولها؛
٥. أمور تفكر فيها؛
٦. أمور تكف عن التفكير فيها؛
٧. أمور تؤمن بها؛

٨. أمور تكف عن الإيمان بها؛
٩. أمور تحتاج إليها؛
١٠. أمور لم تعد بحاجة إليها.

والحق أن ما نحرزه من تقدم يعزى في الغالب لما نكف عن فعله أكثر مما نقوم بفعله في الواقع:

"ذهبت للطبيب في اليوم التالي وأخبرته بأنني كلما رفعت ذراعيَّ هكذا، تألمت، ومن ثم أخبرني بأن أكف عن رفعهما!".

تومي كوبر، ممثل كوميدي

نصيحة للتعايش: أطلق عليهم اللقب الذي يرضيك أنت (من الداخل)

"إن هؤلاء الأشخاص دائمًا ما يتجاهلونني، لأنهم فقط لا يريدون التعاون معي. لذا، زاولت عملي بدونهم وإن كانت الحياة ستضحي أسهل لو كان بإمكاني العمل معهم. دائمًا ما كنت ألتزم الأدب عندما أراهم. وأقول كل "العبارات الحسنة"، لإحداهن فأقول، مثلًا: "يا إلهي، لقد أعجبني رداؤك كثيرًا"، "أتمنى لك قضاء عطلة ممتعة". ومن الغريب أنها لم تكن تحمد ثنائي عليها، وكلما مررت بها في الرواق، تجاهلتني تمامًا، حتى لو ابتسمت ونظرت إليها، وهي دائمًا ما ترتدي الأسود، فأسميتها "الساحرة السوداء" - فكان هذا الاسم يشعرني بالرضا".

"نتالي"

"لا أشعر بمتعة في عملي، فهناك العديد من الأشخاص صعاب المراسي لا يمكنني التعامل معهم، غير أن الأمر أضحى أسهل الآن حين صنفتهم جميعًا تحت قائمة "صعاب المراس"!".

"تشارلي"

نصيحة للتعايش: غير وضعية جسدك حتى تغير من شعورك

لقد ذكرت عدة مرات كيف أن انتصاب الظهر عند الوقوف أو الجلوس يجعل من المستحيل بمعنى الكلمة أن تقول عبارة من قبيل "أنا مكتئب" بأدنى قدر من القناعة! (هل لاحظت كيف أن الناس لا يشعرون بالاكتئاب الفعلي إلا عندما يطأطئون رءوسهم؟ – كأن يقولوا: "أشعر بالإحباط" مقابل "تبدو الأمور على ما يرام").

"إن بعض الناس يجعلونني أشعر بالضعة حتى إنني أتقوقع على نفسي كما لو كنت طفلًا صغيرًا، وأعلم أنني أشعر من داخلي بقدر أكبر من الضعة، وحتمًا أبدو كذلك أمام الآخرين، لكني اكتشفت أنني بمجرد الجلوس أو الوقوف منتصب الظهر، بدأت أتحدث بصوت أعلى قليلا وأنظر للآخرين في أعينهم، وعدت بالغًا من جديد، يستمع إليّ الآخرون".

"جاك"

"إنني أعرف الطريقة التي أرد بها جسديًا على من يثيرون حفيظتي فأستجيب استجابة جسدية، كأن أغير وضعية جسدي أو طريقة تنفسي، أو أبتعد قليلا".

"أندرو"

نصيحة للتعايش: لا تلم نفسك

"لا ألوم نفسي على الفشل. يمكنني أن أتخلى عن المسئولية، فلست بحاجة لإعفائهم من أخطائهم".

"فرانسيس"

نصيحة للتعايش: لا تسمح لهم بمضايقتك

× ربما يعرضنا "العدو" لأوقات عصيبة، لكننا لسنا بحاجة "للتسليم" بها وتقبلها.

شاشة "كاثي"

لقد عادت "كاثي" من أيام العطلة وقالت إنه كان "أفضل عيد رأس سنة قضته في حياتها"، لأنها كانت كلما بدأ والدها مضايقتها، وضعت شاشتها الزجاجية السميكة بينهما، وتقول إنها كشاشة سميكة، لذا كان بإمكانها أن ترى وتسمع كل شيء من خلالها بمنتهى الوضوح، لكن – وهذا سر روعتها – دون أن تصل أي من "إساءات" أبيها إليها.

وقالت إنه وصل الأمر أنهما كانا يتبادلان النكات في اليوم التالي، فقط نكتة واحدة، لكنها أوضحت أنها لم تكن فيما مضى تستقر معه حتى ولو ليوم واحد، ناهيك عن يومين.

✔ وبعض من التقيت بهم اختاروا أن يضعوا شاشات خلفهم ("أشخاص يطعنونك من الخلف") أو فوقهم ("هل قابلت رؤسائي؟!"). بينما يقتني بعض الناس مفاتيح تحكم في الصوت من شأنها أن تخفض الأصوات، أو مفاتيح تحكم في الصور تجعل الأشياء مشوشة و"هينة في نظرك". وبعضهم يضع حائط برلين مع ترك فجوة صغيرة ليرى من خلالها، وآخرون يتخذون شيئًا يشبه الخوذة، محكمة للغاية، ومبطنة ويصعب السماع من خلالها. كل الطرق تنجح، فقط جرب. وهي جميعًا متوافرة بالثمن نفسه.

"لم أكن أنوي تغيير سلوكيات الاخرين، لكني. اكتفيت بوضع عازل سميك فيما بيننا وكنت سعيدة لعدم اضطراري للتعامل معهم فيما بعد".

"ميليسا"

نصيحة للتعايش: ابحث عن طريقة للتعايش مع الموقف

لقد كنت أنظم مؤتمرًا وأناقش مع أحد الزملاء كيفية الانقسام، عند مرحلة ما، إلى مجموعات اتحادية، وأضفت قائلًا: "أكره تلك الكلمة، اتحاد". وعندما سألني عن السبب، قلت إنني كنت أكرهها لأنها كلمة باردة وروتينية في نظري. فقال: "أحقًّا هذا؟! إنني أفكر في اتحادات مافيا شيكاغو الكبيرة خلال

الثلاثينيات، حين كانت تكافح من أجل فرض السيطرة..." وهكذا أصبحت الآن سعيدًا جدًّا بالكلمة! تلك العملية تسمى بإعادة التأطير – وضع الصورة نفسها داخل إطار جديد، يمكننا من تقبل، بل والاستمتاع، بالمواقف التي كانت تبدو صعبة في الماضي.

"ذات مرة كنت أعرف شخصًا يتصف بحدة الذكاء والإطناب الشديد في الكلام، فكان يصر على إنهاء عباراته حتى إن كان الجميع متفقين معه بالفعل ويعرفون ما يود قوله، حتى أخبرني أحدهم بأنه نصف بلجيكي ونصف سويسري، ما فسر لي تصرفاته نوعًا ما! إذ لم يتعمد أن يكون دقيقًا ومزعجًا ومملا، أما طريقته تلك فلم تكن سوى ما تربى عليه، وبالطبع كان بإمكاني أن أتعايش معها".

"لاري"

"بالنسبة للأشخاص الذين يبدون عاجزين عن التحلي بصفة الإيجاز، أحيانًا أتراجع عن كشف عيوب أسلوبهم أمامهم، كي أتقبلها كما هي، ربما بإقناع نفسي أن هذا أسهل كثيرًا على المدى البعيد لأن محاولة تغيير سلوك موروث ربما يكون مضيعة للوقت. أحيانًا يكون الأفضل أن تتعلم فقط للتعايش والتكيف مع الموقف، من وجهة نظري".

"روزماري"

نصيحة للتعايش: ركز فقط على إنجاز المهمة على أكمل وجه

"استطعت أن أتعامل مع الناس بالطريقة المثلى عن طريق إبهارهم المستمر بمدى إتقاني في عملي وبإصراري على إرجاع الفضل لمن ساعدني...".

"ميليسا"

نصيحة للتعايش: تناس أمر *الكيفية*، في الوقت الحالي

لا معنى للقلق بشأن كيفية القيام بعمل ما، ما لم يكن واضحًا أمامك تمام الوضوح ماهية "العمل" نفسه (الفكرة نفسها تنطبق على القلق السابق لأوانه

بشأن مدى عجزك عن القيام بعمل ما!).

نصيحة للتعايش: احظ بكثير من الدعم والداعمين

تحدث إلى الآخرين؛ فالشيء الوحيد الأسوأ من أن تشعر بالتنمر عليك وتعمد مضايقتك هو أن تشعر بالتنمر عليك وبتعمد مضايقتك وبالوحدة في الوقت نفسه.

"احصل على من يؤازرك. اتخذ دائمًا مؤيدين فاعلين".

"باتريشيا"

"كان عليَّ أن أطلب المساعدة في وقت مبكر – لا أن أشعر بالفشل إذا ما احتجت لطلبها – باختصار ألا أحاول أن أكون المرأة الحديدية!".

"فيكتوريا"

"لقد ساعدتني الاستعانة بالمدربين/الأشخاص الرائعين في تقديم رؤاهم على اكتساب بعض الموضوعية أو على إدراك أنني لم أكن وحدي".

"نينا"

"إنه من الضروري بالنسبة لي أن أبتعد قليلا كي أفرغ كل ما بداخلي لشخص ليس طرفًا في الموقف – أسأله أولًا بالطبع! ثم أطلب منه أن يطرح عليّ أسئلة مفيدة للغاية، يكون أحدها سؤالًا عن سؤال رائع يطرحه عليّ!".

"ديفيد"

"استطعت أن أتعامل مع الناس بأفضل الطرق عن طريق جمع الزملاء معًا وإيجاد طرق لتقريب المسافات فيما بيننا".

"تشارلي"

"تحدث عن تلك المواقف مع الآخرين، داخل المؤسسة وخارجها، كي تجمع الأفكار ووجهات النظر الأخرى، وخاصة من واجهوا موقفًا مشابهًا. كيف استطاعوا أن يتعاملوا عه بالضبط؟".

"إدوارد"

"إن لم نجد من يناصرنا في الحياة، فلماذا نعيش بحق السماء؟ لعلنا لا نلقى العناية المناسبة، على المستوى المؤسسي، ففي بعض الأحيان يقدم قسم الموارد البشرية الدعم، لكن ليس دائمًا".

"فرانسيس"

نصيحة للتعايش: اتخذ مدربًا و/أو معلمًا

أحدهما أو كلاهما – رسميًّا أو وديًّا. اسأل في عملك. اسأل من تثق بهم من عماتك أو أخوالك أو أصدقائك. أخبرهم بالدور الذي تريد منهم أن يلعبوه، ثم استعن بهم! فكلنا مررنا وما زلنا نمر بأوقات صعبة، ويمكننا أن نتفهم الأمر إذا ما طُلب منا مساعدة شخص آخر، ولكن كن واضحًا، كأن تقول مثلًا: "أريد أفكارًا"، أو "فقط أريد من يسمعني حتى أتمكن من الحديث بصوت عال".

ويمكنك كذلك أن تدرب نفسك:

"إن ما يحقق نجاحًا أكبر هو استخدام الأساليب التي أستخدمها مع الآخرين في تدريب نفسي على التغلب على نقاط ضعفي وفي التحكم في زمام أموري. كما يمكنني أن أكون رؤية داخل نفسي بمشاهدة تلك العلاقات مع أشخاص مشابهين".

"كيث"

نصيحة للتعايش: حدد لنفسك موعدًا نهائيًّا

لكي تحول دون استمرار الموقف أكثر وأكثر، حدد لنفسك موعدًا نهائيًّا مناسبًا، كأن تقول على سبيل المثال: "إذا لم يتحسن الموقف بشكل ملحوظ (وحدد بالضبط نوعية التحسن ودرجته) بحلول الخامسة مساءً من يوم كذا، فسوف أفعل كذا". والتزم بهذا الموعد، والأهم أنك تعلم أنه بإمكانك الاسترخاء وعدم اتخاذ هذا القرار إلى أن يحل الموعد النهائي.

نصيحة للتعايش: إن لم ينجح الحل، فجرب حلًّا مختلفًا

"في أثناء التغيرات الجذرية، الذين يرثون المستقبل هم المتعلمون؛ فالمتعلمون غالبًا ما يجدون أنفسهم مهيئين للعيش في عالم لم يكن موجودًا من قبل".

إريك هوفر

نصيحة للتعايش: الإنسان فقط هو من يمارس الإنسانية

كلنا بشر ونريد العدالة والإنصاف والود وأحيانًا – لنكون صرحاء – الانتقام! غير أننا نظرًا لكوننا بشرًا فيمكننا أن نشعر بالذنب والخزي والإحراج – فلا بأس بهذا أيضًا.

الأمر أشبه بمطالبة الناس بعدم إصدار الأحكام. حسنًا، فالسبيل الوحيد لعدم إصدار الأحكام هو أن ندع الحكم يظهر (بهدوء، أمامنا) ثم نعترف به (في أنفسنا) ثم ننحيه جانبًا، أما محاولة كبت أفكار من قبيل الانتقام أو الشعور بالذنب، فإنها ببساطة لا تنجح – وإنما تواصل ظهورها المفاجئ من حين لآخر! ومن ثم فنحن نعترف بها كما هي، ثم ننحيها جانبًا ونواصل المسير.

"تلقيت دعمًا وتعاطفًا من قبل المؤسسة، فيما كان أحد الشباب يتلقى توبيخًا ولم يحظ بقدر وافر من التوصيات الداعمة، ولا أرجح أنه بإمكانه الحصول على وظيفة أخرى، وقد أمدني ذلك بشيء من الرضا، كما يمكنك أن تخمن".

"جورج"

نصيحة للتعايش: اكسب الوقت، وتصرف بالطريقة المتوقعة

✘ كنت أعمل في وقت من الأوقات بوظيفة شنيعة، كنت أشعر فيها بأن الجميع يقفون ضدي، ويحاولون طردي من العمل، ولكي أكون صريحًا، اكتشفت أنهم كانوا يتصرفون مع بعضهم بعضًا بالطريقة نفسها، ومن ثم لم أكن وحدي، رغم أنني كنت أشعر بالوحدة حينذاك. وها هي بعض الأمثلة لما كانوا يفعلونه:

- ظلوا يغيرون الشخص الذي أقدم له التقارير أنا وفريقي، ظنًّا منهم أنني سأغضب وأثور لفعلتهم تلك – لكني ظللت أوضح بوجه طلق أنهم جعلونا نقدم التقارير لعدد كبير من الأشخاص، فلم لا يعطون شخصًا آخر تلك الخبرة؟
- كانوا يتخطونني ويصدرون التعليمات لأفراد فريقي مباشرة – لذا قلت إنني سعيد بهذا الأمر، لأن أفراد فريقي كانوا ذوي كفاءة عالية، فما الداعي لإضاعة الوقت؟
- وكانت الجائزة الكبرى، بما يظهر مدى حقارتهم، هي أنني منحت سيارة تابعة للشركة فكانوا يجددون ضريبتها كل ستة أشهر بدلًا من تجديدها كل عام!

✔ لذا، أصبحت بارعًا جدًّا في قول عبارات تبدو مناسبة – بالنسبة لهم، لكن الأهم أنها تبدو مناسبة لي أنا. لم أكذب قط، ولم أغالط نفسي قط، لكني أردت أن أكسب الوقت، وكان السبيل الوحيد لذلك هو أن أتصرف بطريقتهم.

نصيحة للتعايش: كن واسع الأفق

أن تكون واسع الأفق فذلك يأخذ منك طاقة أقل مما لو كنت ضيق الأفق.

إنها ناجحة

إنني أتذكر في هذا المقام " نيلز بوهر "، عالم الفيزياء النووية الذي علق زائروه قائلين: "يدهشنا فعلك هذا يا نيلز - رجل من أهل العلم وتضع حدوة الحصان التي تجلب الحظ فوق باب بيتك!" فأجابهم قائلا: "أجل، لكنهم أخبروني بأنها تقوم بعملها سواء اعتقدت فيها أم لا!".

نصيحة للتعايش: كف عن التدقيق في كل كلمة

إننا نتفوه بجميع أنواع الكلمات التي تشعرنا بالانزعاج وعدم الارتياح، كأن نضع تجارب الماضي في زمن الحاضر ونستخدم استعارات المرض وعدم الارتياح. حيث نقول على سبيل المثال:

- أنا موجوع من ذلك الشخص/ الموقف.
- أنا مكتوف الأيدي.
- إنهم بمثابة صداع حقيقي.
- أنا أضع هدفًا لنفسي.
- ينبغي أن أطأطئ رأسي.

وما لم نكن على دراية بالمعنى الحقيقي لمثل هذه العبارات بينما نقولها أو نفكر فيها، فربما تكون عبارات مدمرة للغاية، إذ لا نعرف مدى تأثيرها علينا.

✘ كل هؤلاء، كلما نظرت لهم عن قرب، شعرت بعدم ارتياح حقيقي - على المستويين الجسدي والعقلي. وليس هذا ما نحتاج إليه أثناء الموقف الصعب.

✔ نحن بحاجة لأن نلتزم الهدوء والمهنية، بحيث نتحدث إليهم (أو نبعث إليهم بالرسائل الإلكترونية، أو نتعمد ترك رسالة صوتية لهم عند علمنا بعدم تواجدهم على مكتبهم!) ونلتزم بالحقائق، وليس بالعواطف.

✔ وتعد العبارات القصيرة أمرًا مفيدًا في هذا المقام، مع ترك فترات كافية بين كل عبارة وأخرى مما تقول من أجل إمعان النظر فيه خطوة بخطوة إلى أن تنتهي من حديثك. ومن ثم يمكنك قول عبارة من قبيل "انتهيت الآن" كي تتجنب *التراجع* عما انتهيت منه للتو، وإذا خيم صمت محرج *على الحوار*، يمكنك بكل رحابة أن تملأه بالحديث في موضوع *مختلف*، يتمثل في واحد أو أكثر من الأمثلة التالية:

- حسنًا، إذن، موضوعنا التالي هو كذا.
- أشكرك على حسن الاستماع.
- سأنتظر منك الرد.
- أريد بالتأكيد أن أحصل، هذه المرة، على هذا الحق بأن أتلقى التعليمات اللازمة بالكامل.

نصيحة للتعايش: تحمل المسئولية بدلًا من أن تلقي باللائمة على الآخرين

دعونا نتوقف قليلًا ونسأل أنفسنا ما إذا كنا حقًّا ضحية هذا الموقف "العدائي" بنسبة مائة بالمائة، أم أنه خطؤنا بشكل أو بآخر، إما لأننا بدأنا الموقف بداية سيئة أو لأننا ساعدنا على استمراره أو تطوره للأسوأ؟ بالطبع لا يوجد من بين هذه الأسئلة سؤال مفيد، إذا ما قورنت بعبارة "هل أنا أهل لتحمل مسئولية إصلاح الموقف والاعتراف بأنني شاركت في جزء منه بالتأكيد، لكن هذا يتعلق بالمستقبل، لا باللوم على الماضي؟" فبدون تحمل المسئولية، سنعمد فقط إلى التطلع لإلقاء اللائمة على الآخرين، ولن نخطو خطوة للأمام أبدًا، أليس كذلك؟

نصيحة للتعايش: أمسك بزمام الأمور بدلا من التصرف كضحية

انظر إلى الأمر باعتباره موقفًا "عدائيًّا" *بإمكانك* معالجته، بدلا من أن تعده شخصًا "عدائيًّا" لا يمكنك التحكم فيه.

"أشعرهم بالأمان وذكر نفسك بأنك لست بحاجة إليهم. ابتسم وكن سعيدًا وأنجز عملا مبهرًا".

"فيرجينيا"

نصيحة للتعايش: الأفكار مقابل المشاعر - معركة ذاتية التدمير من الدرجة الأولى

ربما يصعب عليك تصديق ما أقول، لكني أؤكد لك أنه لا يوجد بشر في تاريخ هذا الكوكب (بما فيهم أنا وأنت) حدث له بالفعل أن:

- شعر كما لو كان راغبًا في قتل شخص ما؛ أو
- شعر كما لو كان معرضًا لهجوم؛ أو
- شعر بأن شخصًا ما يحمله بضغوط كبيرة.

وهذا لأنه إذا اجتمعت "أن" و "كما لو" أصبح "الشعور" فكرة بالفعل.

لعلك تقول: لكننا، كثيرًا ما نسمع الناس يجسدون "مشاعرهم"، في عبارات من قبيل:

- أشعر بالغضب.
- إنهم يشعرونني بالدونية.
- أشعر بالازدراء.
- أشعر بغبائي عندما أكون معهم.

في الواقع، تبدو تلك العبارات أخاذة للغاية لدرجة أنها في الحالات القصوى يمكن أن تستخدم في إجمال صفات شخص بالكامل، على سبيل المثال:

- إنه شخص غضوب.
- أنا شخص عديم الأهمية.
- لا أستحق أي احترام من أحد.
- أنا غبي.

لكن لحسن الحظ برغم أن تلك العبارات "تبدو" مدمرة، إلا أنها جميعًا لا تعدو كونها "أفكارًا"، لا "مشاعر". فهي تجول بخاطرنا، لا بأجسادنا، ومن ثم يمكننا، بحمد الله، بسهولة نسبية أن نغير رأينا.

وإليك الكيفية. المشاعر الحقيقية هي أحاسيس ظاهرية وملموسة، لا *تصاحبها أية تفسيرات*، فمثلاً:

- ساخن، بارد؛
- متوتر، هادئ؛
- مستدير، ملتف؛
- مثار، مرتعد؛
- ألم حاد، ألم ضعيف، ضغوط.

لذا عندما نقول إننا غاضبون أو أغبياء، على سبيل المثال، فربما نكون بذلك قد ترجمنا في الواقع أحاسيس من قبيل "ساخن ومثار ومتوتر"، أو "ضيق وبارد وصلب". ومعظم تلك الأحاسيس لا تستمر في الواقع إلا دقيقة واحدة بالضبط.

أسمعك الآن تتعجب قائلا: "ماذا؟! لكني أعرف أشخاصًا ظلوا غاضبين وحزانى أيامًا أو أسابيع أو شهورًا أو سنوات". وأنت محق في هذا، لكنهم كانوا غاضبين أو حزانى، *باعتقادهم* أنهم غاضبون أو حزانى، فالأمر كما يلي:

١. يحدث أمر ما (كأن نلاحظ أو نعرف شيئًا ما، أو يقول أحدهم شيئًا ما أو يفعل فعلة ما)؛
٢. يستجيب الجسد بإفرازات كيميائية تنتشر فيه، مما يجعل من التفكير بوضوح في تلك اللحظة أمرًا مستحيلاً؛
٣. لكننا برغم هذا نحاول التفكير بوضوح! بشأن أمور من قبيل:
   - الحدث؛ و
   - المشاعر التي تنتابنا جراء انتشار الإفرازات الكيميائية؛ و
   - ما نخطط لفعله فيما بعد؛ و
   - ما يثير لدينا المخاوف، بناءً على أحداث الماضي.

٤. وتنتج أفكارنا ردود الأفعال الكيميائية الخاصة بها؛
٥. ومن ثم تدور في حلقة مفرغة.

فمثلًا، على المستوى الشخصي، قد يحدث شيء ما كي "يشعرني بالغضب" (بمعنى أن يتسبب في شعوري بالضيق، والتوتر، ويثير أعصابي وحفيظتي). غير أن عقلي يبدأ في التفكير حول:

- كيف يجرؤون على ذلك!
- سأريهم ما أفعل...
- لكني لا أريد الجدال...
- لذا فأنا في مشكلة حقيقية...
- لكني لا أريد أن تنتهي بي الحال مرة أخرى بالعمل المتأخر...
- لكني لا أجد أية فرصة...
- كيف يجرؤون! (للمرة الثانية!!)

والحق أنها – لعلك خمنت الآن – *أفكار الانتقام لديَّ* هي ما "أشعرتني" بالغضب. لا أحد في الواقع "هو المتسبب" في "شعوري بالغضب"، بل أنا من صنعت كل هذا بيدي، وهذا ما يبرر استجابتنا الضعيفة للمنطق أثناء الغضب على سبيل المثال، إذ تتكون هالة من الأفكار والإفرازات الكيميائية، يكاد يكون التفكير بمنطقية في ظلها أمرًا محالًا.

"لم ينجح معه الغضب – إنما وجد أمرًا مسليًا!".

"هاري"

نصيحة للتعايش: أسعد نفسك

بكل بساطة، إذا مررنا بأوقات عصيبة، فربما أمكننا كذلك أن نمر بأوقات ممتعة، نزهة لطيفة على سبيل المثال أو...

"الشيكولاتة والعصائر... عوامل مهدئة!" (محض مزاح في اعتقادي).

"شيلا"

نصيحة للتعايش: ثق بحدسك

إن الحدس هو ما قد نطلق عليه "شيء ما أخبرني بأن هذا ليس هو التصرف السليم"، أو "لديَّ الآن شعور غريب بأن تلك الخطوة لن تنجح"، وهو باعتباره نظام تحذير مبكر أمر لا يقدر بثمن، لأنه وسيلة لتحقيق التوازن بين تلك المجموعة الشاملة من العبارات التي تبدأ بكلمات على شاكلة "يجب علينا..." "ولا بد لنا...".

"يجب أن أتحلى بالشجاعة، وأستمع لصوت حدسي وأتصرف تصرفًا سريعًا بناءً عليه".

"هاري"

"إنني أنصح بشدة أن أتبع حدسي الداخلي بشأن الأمور التي تقلقني، وأن أتصرف بسرعة، بدلًا من تحليلها منطقيًّا وتمني زوالها. عليّ أن أعيش مع نفسي، وليس مع الآخرين".

"روشيل"

"لا تتقمص الدور ولا تتآمر مع المخادع أو أيًّا كان — أرجع المسئولية لأصحابها، فلا تقدم التغذية الراجعة مثلا بالنيابة عن الآخرين، ولا تسمع التغذية الراجعة التي تخص شخصًا ما مرارًا وتكرارًا في حين أنه يطلب منك ألا تقول شيئًا".

"ديفيد"

نصيحة للتعايش: حوّل الشر إلى خير

✘ قد نضخم من شأن شخص ما أو موقف ما حتى يكون بمثابة الفزاعة في عقولنا، ومن ثم يتضاعف حجمه ونشعر بالتالي بضآلة حجمنا.

✘ إذا فكرت الآن في "عدو" ما فإنني أجزم بأنك ربما تراه، بعين عقلك، أو تشعر بأن حجمه يتضاعف، أو تسمعه في أقصى قوة مدمرة له.

✔ حاول أن تقلصه إلى حجمه الحقيقي وأن تضع تلك الصورة داخل معرض به صور لأشخاص آخرين، ولون صور "الأعداء" باللونين الأبيض والأسود،

واجعلها صغيرة الحجم بكماء، وضعها على شمالك، وضع الأصدقاء أصحاب الصور الملونة داخل إطارات أنيقة تصاحبها أصوات لطيفة، على يمينك وأمامك.

✔ وتذكر أنهم جميعًا بشر وكلهم يخطئون ويصيبون، وكل ما نحتاج للتعامل معه هو *سلوك* الشخص المرسوم داخل إطار الصورة. هذا كل شيء.

جزء ٢

الأنواع الخمسة عشر الأصعب لـ "العدو"، مع إستراتيجيات التعايش والنجاح

يتمثل العامل المشترك الذي يجمع بين كل المواقف "العدائية" في أننا نشعر فيها جميعًا بالانزعاج، ومن ثم فالقاسم المشترك بين كل "أنواع" المواقف تلك هو أنها جميعًا يسهل التعرف عليها من خلال التأثير الذي تتركه *فينا*.

وإذا كنت بحاجة للاطلاع على مرجع يفيدك في التعامل مع أنواع *معينة* من سلوكيات الآخرين، فإن كتاب *How People Tick* من السلسلة نفسها (أيضًا من تأليف مايك ليبلينج وإصدار مؤسسة كوجان بيدج للنشر) يحتوي على أكثر من ٥٠ نوعًا بالتفصيل، كالأشخاص الغضوبين والمملين والتنافسيين، بالإضافة إلى نصائح للتعامل معهم.

"ثمة عامل مشترك بين جميع الأشخاص صعاب المراس الذين قابلتهم في حياتي – ألا وهو أنهم لا يرون تلك الصفة في أنفسهم مهما بلغت درجة عدوانهم ومهما بلغ عدد المتضررين منها".

"فيرجينيا"

قد تكتشف أن بعض الأشخاص "صعاب المراس بحق" يندرجون تحت أكثر من "نوع" واحد (ويا لها من مفاجأة!). وتهدف العناوين التالية إلى مساعدتك على تحديد نوعية الأشخاص الذين تتعامل معهم، وعلى تحديد أي إستراتيجيات التعايش والنجاح تناسبك على وجه الخصوص، ولكن راجع من جديد إستراتيجيات ونصائح التعايش الأساسية المسرودة في الجزء الأول، وراجع أيضًا نصائح المبادرة بالفعل التي يتناولها الجزء الرابع، للحصول على أية أفكار تستحق المحاولة، إن لم تستطع الانتظار. وكما يقولون: "الفكرة الجيدة لا يعنيها من ينفذها!".

النوع ١:

المتنمرون

لا يحسن المتنمرون استخدام نفوذهم، إذ يظنون أن بإمكانهم أنه يشدوا خيوطك لتفعل ما يريدون، أو أن يقطعوا الخيوط التي تربطك بهم ويتوقعون منك الإذعان لهم والتطلع إليهم، ولذلك أفضل لفظ "محرك الدمى" على لفظ "متنمر" لأنه يصف ما يحاولون فعله بطريقة أكثر وضوحًا، ولأن الحل في أيدينا واضح – يجب ألا نسلمهم مفاتيح التحكم فينا بأية حال. بالإضافة إلى أن اعتبار نفسك دمية يمكنك من زمام الأمور أكثر (في ظل وجود إمكانية لاختيار عدم تمكينهم من التحكم فيك) أكثر مما لو اعتبرت نفسك ضحية، أليس كذلك؟

"ليسوا أمناء – فقد كنت أسمعهم بينما يتكلمون في حقي أمام الآخرين وليس في وجهي"،

"لاري"

"المتنمرون هم من يستميتون في إكسابك شعورًا بضآلة حجمك وعدم أهميتك وتفاهتك عن طريق مهاجمتك على مستوى الهوية و/أو عدم احترام قيمك".

"فيرجينيا"

"تفقدك السيدة الجذابة، التي تحتاج لإبهارها، توازنك حينما تسألك: "وما العمل الذي تقوم به؟" بلهجة تعني أن عملك لن يكون شيئًا بهذا القدر من الأهمية أو الأفضلية – وهذا من شأنه أن يفقدك توازنك لتبدو كسمكة خارج الماء، لا تكاد تلتقط أنفاسها! وهنا تتجلى فائدة امتلاك خطوط تحسن التدريب عليها، شيء يمكنك الاعتماد عليه".

"باتريشيا"

"إن أصحاب المناصب الذين يتعمدون استخدام التهديد لا يشركون الآخرين معهم (أسلوب استبدادي)، أو في الواقع يطلبون منك أن تقوم بعمل معقد وصعب دون أن يمدوك لا بأفكار ولا بدعم ولا باقتراحات ولا بخطوط عريضة، ثم عندما تقدم العمل يقولون إنه لم يعجبهم ولم يكن هذا مطلبهم، وإما أن ينسبوه لأنفسهم كعمل رائع قاموا به أو يتخلصوا منه نهائيًا وينتقلون لشيء آخر".

"ميليسا"

"إنهم هدامون للثقة – أولئك الذين "يشعروننا" بضآلة حجمنا، ويهزون ثقتنا بأنفسنا".

"إدوارد"

"إن التنمر هو أن تلتقي رئيستك في العمل لأول مرة وتخبرك بأنها ترى أنك تعاني عيوبًا جلية في مهاراتك" (من الصعب أن تشفى من هذا الموقف).

"باميلا"

"أن تفتقر للمؤهلات التي يملكها الآخرون وتجد من يذكرك دائمًا بتلك الحقيقة".

"تشارلي"

"المتنمرون هم من يحطمون طموحات الآخرين ويتصفون بالجمود ويحُمَدون بما يفعل الآخرون، أو لا يقدمون الشكر عند وجوبه، وهم من لا يعترفون باختلاف الرؤى، وهم من يمارسون السياسات من خلف الكواليس بطرق تخدم مصالحهم هم بينما لا تساعد الأشخاص الذين وجدوا من أجل خدمتهم".

"روشيل"

"المتنمرون هم أشخاص يحقدون على الآخرين بلا داعٍ، ويتصفون بالفظاظة ويستخدمون أساليب التنمر كي يبلغوا مرادهم – وهذا ليس صحيحًا ولا ضروريًا ولا مفيدًا، إنما يثبط الهمم ويخلق جوًا عامًا من التوتر، ومن ثم يؤثرون على كفاءة الموظفين – حيث يصبحون مشوشين ولا يحققون أهدافهم ولا يشعرون بالارتياح – كما أن المتنمرين لا يقدمون تغذية استباقية تنبؤية، وإنما يكتفون بالتغذية الراجعة السلبية التي لا تجدي نفعًا".

"ديفيد"

"هم أناس يمارسون التنمر من أجل التنمر، لأنهم يعتقدون أنه من باب الذكاء وأنه يشوش الموظفين – وتلك صفات لا أتصف بها".

"ناتالي"

إستراتيجيات التعايش والنجاح

- دائمًا ما تتاح أمامنا بعض الخيارات، ربما لا تكون واضحة بشكل مباشر (وإلا ما ترددت على آذاننا عبارة "وددت لو فكرت في الأمر مبكرًا")، لذا خصص القليل من الوقت للتفكير.
- نحن بحاجة كبيرة ودائمة لقطع خيوط تحكم الآخرين فينا أو طلب المساعدة من شخص آخر، أو أن نقوم بالأمر بأنفسنا.
- انظر بقية النصائح حول التنمر خلال الصفحات من ٤٧–٥١.

النوع ٢:
من يعطون مصالحهم الأولوية الأولى

إن بعض الناس يبدون عاجزين عن العمل على أهداف مشتركة ويتخذون لأنفسهم أهدافًا أنانية أو معقدة أو خفية، ومن ثم يُنظر إليهم باعتبارهم مستبدين.

"هم أشخاص تتحرك قراراتهم واعتقاداتهم بدافع المصلحة الشخصية أو المكاسب السياسية مقابل الصالح العام، وهم يتصفون بالغدر والخيانة، إذ يقولون أمامك شيئًا ومن وراء ظهرك شيئًا آخر، وربما يتصفون بالتنمر كذلك، كأن يدير أحدهم جلسة يعطيها عنوان "استشارية"، لكن يتضح فيما بعد عدم وجود أية مرونة أو مجال للتغيير، ويتبعون أسلوبًا غير تعاوني في العمل، ولا يبدون أي تعاطف مع الآخرين".

"فيرجينيا"

"إنهم يتخذون أسوأ القرارات الممكنة، لأنها تُستقى من وحي تأثيرها عليهم هم، وليس على المشروع أو الشركة بصفة عامة".

"لاري"

"إنهم مهووسون بتقدير الآخرين لهم، وهو ما يحول دون انتباههم للآخرين والتأثير فيهم".

"باتريشيا"

"هم أشخاص يمارسون السياسة (إذ يتخذون لأنفسهم أهدافًا خفية تشعرني بأنني لعبة في أيديهم)".

"روزماري"

إستراتيجيات التعايش والنجاح

■ إننا بحاجة، من وجهة نظر معينة، إلى أن نعرف أن الجميع بالفعل لديه أهدافه الشخصية الخاصة به (كأن ينظر إليه باعتباره مستحقًّا للترقية)، بالإضافة إلى الأهداف المهنية المتعلقة بالعمل. وتلك الأهداف غالبًا ما تختلط علينا، كما ذكرت آنفًا، ما لم تكن لدينا طريقة واضحة لاكتشافها، ويجب أن تتمثل تلك الطريقة في الاجتماعات الدورية التي نعقدها مع رئيسنا في العمل (ولو مرة واحدة في الشهر على الأقل) وفي التقارير المعتادة التي نقدمها (على الأقل مرة واحدة كل ستة أشهر – إذ إن العام أطول من أن ننتظر مضيه).

■ التقارير هي السبيل التي يقيم بها أحد الطرفين الآخر من حيث التقدم الذي يحرزه في تحقيق أهداف سابقة، وفيها تُحدَّد أهداف جديدة لصالح *الطرفين*، كأن تقول سأدرب الزملاء الجدد، على أن تخفض لي أعباء العمل في المقابل بنسبة ٢٥ ٪ حتى يتسنى لي القيام بهذا العمل. فيجب علينا أن نحدد أهدافنا ونوع المساعدة التي سنحتاج إليها كي نحققها، ويجب أن تتمحور اجتماعاتنا الشهرية حول الكيفية التي *ننفذ* بها عملا ما، وحول الآليات التي قد نحتاج إليها من أجل إنجازه، فهي تتعلق بنا نحن، لا بالمشروع. وهي تُعنى بكيفية قيامنا بالعمل، لا بالعمل نفسه (وهذا هو الهدف من عقد اجتماعات المتابعة).

■ إن من يملكون أهدافًا خفية لم يتقدموا في الغالب بتقارير واضحة لرئيسهم. لذا، ربما كان من المفيد أن تتحدث إليهم بعض الوقت بشأن أهدافهم وطموحاتهم، وكيف سيتعاملون معها، وأن تخبرهم بمدى استعدادك

لتقديـم المساعدة متى أرادوا، ومن ثم يمكنهم التحدث إليك إن لم يكن إلى رؤسائهـم؛ فهم في النهاية بشر أيضًا. وعندما تطلب عقد اجتماعات شهرية وتقديـم تقارير نصف سنوية (تتضمن أهدافًا مكتوبة، للتأكيد)، فأنت بذلك تظهـر مدى تقديرك لهم، وتشجع رؤساءك علـى استمداد القيمة نفسها من رؤسائهم.

النوع ٣:

أشخاص يصعب التواصل معهم

ربما لأنهم لا ينصتون للآخرين أو لأنهم عاجزون عن اتخاذ قرار أو يبدون كأن أجهزة تواصلهم مضبوطة على موجة أخرى أو يعيشون على كوكب آخر. ورغم محاولاتنا الحثيثة إلا أننا نعجز عن فهمهم أو التعامل معهم.

"كان لديَّ عضو من أعضاء فريقي لا يكاد يعطي الأمور أدنى قدر من الاهتمام، وبرغم ذكائه وكفاءته، فإنه كان صعب المراس بطريقة غير معقولة، ولقد جربت معه بالفعل إستراتجيات التعايش المختلفة ولم ينجح أي منها إلى أن جلست معه ودار بيننا حوار غير رسمي واتضح لي أنه كان متخذًا وضعية النظر إلى كل شيء من خلال نافذة، بمعنى أنه لم يكن يجد أحدًا يشاركه في أية تجربة يخوضها، ومن هنا نبعت المشكلة. لكني أرى المسألة أن المرء في مثل هذه الحالات كلها لا يمارس الأفعال "المزعجة" عن عمد، ومن ثم فهو لم يكن يعلم أنه يمارسها، وحين علم، لم تكن لديه أية فكرة عن السبب".

"اندرو"

"كيف يمكننا أن نتحاور مع شخص يتصف بالتعنت والجمود ولن يحاور لأنه لا يملك القدرة على الحوار؟ فربما يبدو ظاهرياً كأنه لن يستمع لصوت العقل لأن لديه اعتقادات راسخة أو أفكارًا مسبقة — ربما موروثة عن آخرين وليست قائمة دائمًا على دليل (فعلى ما يبدو أن هذا الأمر ظاهر للجميع إلا هو). ومن ثم يتشبث بأسلحته ويمارس التنمر ويفرض آراءه ووجهات نظره على الآخرين. أو ربما، بما أنه لا يملك أية آراء حقيقية تخصه، يفعل العكس ويغير رأيه في لحظة دون أن يملك القدرة أو الاستعداد لبيان السبب".

"جاك"

"هم أشخاص يدافع عنهم الآخرون ويحمونهم ويحافظون عليه لسبب أو لآخر، وهم يؤولون أي تعليق أو عرض للدعم أو أي اقتراح حول كيفية إنجاز العمل بطريقة مختلفة على أنه نقد".

"روشيل"

"ربما يبدو الأشخاص المنغلقون على أنفسهم والحذرون كما لو كانوا صعاب المراس".

"لاري"

"هؤلاء من النوعية الدءوبة المهتمة بأعمالها، مثل الحكومة المحلية وشرطيي المرور!".

"فيكتوريا"

"هم الموظفون بمراكز الاتصال التابعة للبنوك وشركات الاتصالات وشركات الحاسوب والبرمجيات، الذين يخبرونك بعدم إمكانية القيام بعمل ما أو عدم السماح به، وهذا يرجع في الغالب لافتقارهم إلى التدريب أو المعلومات اللازمة لمساعدتك ولا يعرفون كيفية الحصول عليها".

"نينا"

"هؤلاء يتصفون بالجمود الفكري التام وربما بعدم الثقة بأنفسهم بما يكفي".

"ديفيد"

"هم أشخاص لا يملكون أسلوبًا فكريًا خاصًا بهم ومن ثم فهم يدافعون باستماتة عن معتقداتهم البالية".

"تشارلي"

إستراتيجيات التعايش والنجاح

■ اسألهم. ما الذي ينبغي عليَّ فعله كي أتواصل معكم بفاعلية أكبر؟ ماذا أفعل كي تشعروا معي بارتياح أكبر؟

- أفرغ ما بداخلك في الكتابة، ولكن أرسل الرسالة لنفسك أولا، واسأل نفسك إذا ما كان طلبك منهم واضحًا وضوح الشمس أم لا.

النوع ٤:

أشخاص يتعرضون لمواقف أكبر من استيعابهم

تلك فئة يصعب التعامل معها، لأن أصحابها يكونون على حافة الهاوية وهم يعلمون؛ فربما وضعوا في موقف هش من الناحية الشخصية أو العاطفية أو المهنية أو أي من دروب الحياة. فقد قابلت، على سبيل المثال، سيدة مطلقة وكانت لا تزال تتألم بشدة لما حدث. وقد نُصحت بحضور تلك الدورة التدريبية التي كنت أديرها، لكن كان من الواضح أنها كانت منشغلة للغاية بما يدور في رأسها، حتى إنها وجدت أن استيعاب أي شيء جديد من أصعب ما يكون، ناهيك عن خوض مخاطرة إرباك حالتها الذهنية الهشة (فجلست قريبة جدًّا من الباب، مرتدية معطفها، ومتشبثة بالكرسي بكلتا يديها، ويبدو عليها الرعب)، فألقيت المحاضرة ثم عبرت عن سعادتي الغامرة بحضورها وبحضور الكثيرين وانصرافهم بمحض إرادتهم، وقلت إنه شيء جيد أن يفعلوا ما يرونه مناسبًا لهم، فبدت غاية في الهدوء والارتياح، بشيء من الترقب في اعتقادي.

عندما تقتصر محاولة شخص ما على مجرد الإطلال برأسه فوق مستوى المياه، فإن القطرة الصغيرة قد تسبب له الغرق.

"لقد كانت ظروفًا استثنائية – لكني كنت أعرف مجموعة من الآباء لا يحتملون تقبل فكرة أن ابنهم من ذوي الاحتياجات الخاصة. ربما كانوا يخشون معوقات الزواج المترتبة على ذلك والتي لن تواجههم وحدهم بل وبقية الأبناء أيضًا".

"فيكتوريا"

"لقد مر عليّ وقت كان الناس فيه يأخذون ما أقوله بمحل جدي للغاية، وهذا ما جعلهم أسوأ مما لو تركتهم وشأنهم. فعندما كنت أنصح شخصًا متوترًا أو خجولًا على سبيل المثال بأن يتحلى بشيء من الجراءة، كان يفهمها كما لو كنت أنصحه بأن يكون واثقًا بنفسه أكثر من اللازم، ومن ثم تنتهي به الحال أن يهين نفسه".

"نينا"

"إن أسوأ الناس هم من يفتقرون للأهلية في المناصب السيادية. ورئيسي الحالي ليس أسوأ ما يكون، لكنه غير أمين ويتناول الآخرين بالنميمة".

"تشارلي"

"تعاملت مع أشخاص يفكرون / يتصرفون كما لو كانوا خبراء في مجالات الآخرين جميعها ويجيبون عن كل سؤال بكل تأكيد وثقة في بأنهم لا يجهلون شيئًا على الإطلاق. وكان هذا التصرف يسبب المشكلات، على أقل تقدير، عند تعاملهم مع مجالات لا يفقهون فيها شيئًا!".

"روشيل"

"من يعجزون عن اتخاذ القرار، لا يمكنهم التعبير عما يتوقعونه منك؛ فليس لديهم أهداف واضحة وليس بإمكانهم أن يضعوا أهدافًا واضحة، ويطنبون في الحديث ولا يلتزمون الدقة والمباشرة؛ بمعنى أنه ليست لديهم أية فكرة عما يريدون، وعندما تقدم لهم الخيارات يقولون ليس هذا ما أرادوا ويشعرونك بأنك غبي، لأنك لا تستطيع قراءة أفكارهم أو التنجيم بما يريدون (في حين يتضح أنهم لا يعرفون ما يريدون)".

"إدوارد"

"هم من يحملون الآخرين مسئولية المشاكل، وإذا لم تسر الأمور على ما يرام، ألقوا باللائمة على أي شخص آخر. هم من يبكون التفرقة / ويتهمون زملاءهم بشتى أنواع الظلم والإجحاف، بدلاً من أن يحملوا أنفسهم مسئولية إصلاح الوضع".

"لاري"

"هم أولئك المديرون الذين يفوضون موظفيهم بالعمل (في إستراتيجية من إستراتيجيات الهروب من العمل). فأنا أميل للاستمتاع بالاضطلاع بمهام جديدة ومثيرة. غير أن ذلك أتى بنتائج عكسية كبيرة عندما أتممت مهمة بهذا القدر من الكمال في المشروع (أ) لدرجة أنني تلقيت قدرًا وافرًا من المدح على الملأ من قبل كبير الإداريين. النتيجة: أن مديري التنفيذي لم يتحدث إليّ لعدة أسابيع".

"روزماري"

إستراتيجيات التعايش والنجاح

- تجنب تعريضهم لمواقف أكبر من استيعابهم.
- اجعل ما تطلبه منهم قليلًا قدر الإمكان.
- أخبرهم بأنهم ليسوا وحدهم بتقديم مبادرات الصداقة ولو على أقل المستويات بقول "مرحبا" فقط (ولا تدفعهم للشعور بأنهم مضطرون لفتح حوار بأن تسألهم أسئلة مقلقة من قبيل "كيف حالك؟").
- يمكنك أن تقترح عليهم تلقي الدعم من طبيبهم على سبيل المثال أو من برنامج مساعدة الموظفين، وأن تعرض عليهم مرافقتهم إن أرادوا – دون أن ترغمهم على ذلك.
- لكن إن ارتبت، فإنه يجدر بك أن تتركهم وشأنهم، خاصة إذا خشيت تضخم النتائج لتفوق خبراتنا وتأثيرنا، فنحن في النهاية زملاء، لا مستشارون.

النوع ٥:

المتطفلون

هناك، في اعتقادي، ثلاثة أدوار / وظائف / مهام جديرة حقًّا بالاهتمام داخل معظم المؤسسات:

- خدمة العملاء (بالخارج أو الداخل)؛
- دعم من يعملون على خدمة العملاء؛
- توجيه المؤسسة من حيث التوجه وإمكانية تحقيق النجاح.

إن آخر ما نحتاج إليه داخل المؤسسة هو خلط الأدوار. إنني أحاول التبسيط نوعًا ما، لكننا بحاجة في الأساس لمعرفة:

- من المتواجد على الخط الأمامي؛
- من الذي يدعمه؛
- أن هناك من يعتني بتوجه المؤسسة ككل، بينما ينهمك الجميع في العمل، على حد اعتقادي.

ولا شيء غير ذلك، وهذا ينطبق على المؤسسات الكبيرة شأنها شأن المدارس الصغيرة وكل ما يندرج بينهما؛ لذا، فنحن بحاجة لمديرين يديرون *شكل* العمل الذي نقوم به، ويتركوننا ننجز الأعمال:

"قد يبدون مسيطرين للغاية – إذ يرون أنهم يفوضونك بالعمل، لكنهم يلاحقونك باستمرار حتى تتساءل لماذا لم يقوموا هم بالعمل! مما **يسلب العمل أي قدر من المتعة/ الإبداع/ الثراء**".

"لاري"

"إن معظم المهام الكبيرة ينفق – عليها ميزانية أكبر من اللازم ويشترك فيها موظفون أكثر من اللازم بسبب عجز كبار المديرين عن أن يقفوا خلف الكواليس، ولتركهم المهمة لكى تنفذ على يد أكفأ الموظفين حتى إن كانوا يخشون ألا تتم المهمة على النحو الذي ينجزها به المدير المتطفل".

"شيلا"

"هم المديرون الذين يدققون في كل أداة من الأدوات المكتبية أو في كل مكالمة هاتفية أو ما شابه ويطالبون بوثيقة لكل استخدام يتم".

"هاري"

"النمل الأبيض – لفظ يستخدمه الأستراليون للتعبير عن هدم عمل ما أو شخص ما؛ فالنمل الأبيض هو عبارة تصف عملية هدم شيء ما، أو القضاء على شيء ما تحت السطح، فكما ينخر النمل الأبيض في قلب شجرة أو قطعة خشبية دون اضطراب السطح، يمكن لكبار المديرين أيضًا أن ينخروا في قلب مشروع ما دون أن تلاحَظ أفعالهم على السطح. في الواقع، قد لا تلاحظ أعمالهم التخريبية إلا بعد انهيار المشروع بالكامل".

"بريان"

إستراتيجيات التعايش والنجاح

■ يمكنني دائمًا أن أوضح الأزمة التي تواجهني في هدوء، وأطلب منهم أن يقوموا بحلها من أجلي.

"أود أن أوضح أنك من ناحية طلبت مني القيام بهذا العمل، ومن ناحية أخرى تمنعني من القيام به على طريقتي، فأرجوك أن تساعدني، ما الذي تريد مني فعله تحديدًا ومتى؟ من فضلك دعني أفعله بطريقتي أنا، وأعدك بأن أطلب منك المساعدة عند الحاجة. أية تعليمات أخرى؟".

"كيث"

النوع ٦:

المتقلبون

حين لا نعرف أين نحن أو أين نقف، فنحن حتمًا نعاني افتقارًا إلى حدود تضمن سلوكًا مقبولًا ومناسبًا ومتوقعًا نوعًا ما.

"هم الذين يغيرون رأيهم في لحظة، أو كما يبدو، دونما قدرة في الغالب أو استعداد لتفسير السبب".

"تشارلي"

"إنهم يغيرون الهدف باستمرار – فهم يقولون إنهم يريدون شيئًا ما ولكنك حين تعود إليهم ومعك هذا الشيء، يقولون إنهم أرادوا شيئًا آخر، والأدهى من ذلك أن يقولوا إنهم لم يطلبوا منك هذا الشيء من الأصل".

"فرانسيس"

"هم الذين يقولون ما لا يفعلون – أولئك المتقلبون والمخادعون الذين لا يوفون بوعودهم".

"شيلا"

"الأغبياء، هم من يقولون إنهم فهموا ما قلته للتو، ويقرون بوضوحه، ثم سرعان ما يثبتون إما أنهم لم يفهموا أو أنهم قرروا أن يتجاهلوك".

"روزماري"

"هم الذين لا يستحقون الثقة أو يغيرون آراءهم تجاه الأمور، أو يعدون بكل شيء ولا يوفون ويخذلون الآخرين، فهذا بالطبع قد يعكس عجزي عن التعامل معهم أكثر مما يعكس صفاتهم المتقلبة (أو يعكس في الواقع الشخص المتسلط بداخلي الذي تحدوه الرغبة في تحقيق كل شيء وفقًا لخطة!). وغالبًا ما يكون هؤلاء من نوعية الأشخاص الذين ينضحون بالذكاء، لكن الآخرين ممن يعرفونهم يميلون لقول عبارة أشبه بـ "إنها شخصية لطيفة وربما كان العمل معها رائعًا، لكنها تثير غضبي لأن...". والبديل عن هذا هو الشخص رفيع المستوى الذي يميل إلى أن يكون جذابًا ويوزع المهام الكبيرة، ما يراه الموظفون/ الجمهور/ أمرًا رائعًا – لكنه يعتمد على جيش من المساعدين يعملون على إنجاز المهمة – بل والأسوأ من ذلك أن يحاول بطريقة دبلوماسية أن يوضح السبب في عدم إمكانية إنجازها...! ذاك هو الشخص الذي قيد نفسه أربعة أضعاف (أسف لكن من واقع خبرتي هو نفسه) لكنه لا يلاحظ الأمر إلا بعد مرور ١٠ دقائق قبل الموعد المحدد، ومن ثم يفترض أنه سيتخلى عن كل شيء مقابل تغطية أمر ما على الجانب الآخر من المدينة / البلدة...".

"بريان"

"التقلب – هو حين يكون السلوك والأداء مضطربين، يعلو أحيانًا وينخفض أحيانًا أخرى. التقلب ينتج عنه أشخاص لا يعرفون أين هم وماذا يتوقعون. أشخاص تتفق معهم على موعد نهائي أو جدول زمني ولا تزال بحاجة لملاحقتهم. وفي النهاية تحصل على عمل سيئ التنظيم للغاية. برغم لطفهم، فإن ذلك يؤثر قطعًا بشكل كبير على تخطيط الآخرين، ويقدم مواعيد نهائية (عادة ما تفوت قبل علمك بها) سخيفة، كما يؤدي إلى حدوث سلسلة من الأحداث التي لا تنتهي. وما كنت أفعله هو تجاهل كل ذلك وفعل ما أريد، وهذا بحد ذاته له مميزاته، لكنه في الوقت نفسه قد يتسبب في إعاقة الأمور وفوات الفرص. أذكر أنه كان عليَّ أن أساعد الموظفة على تنظيم الأمر بشكل أفضل بعض الشيء – كأن أرسل الأهداف قبل انعقاد الاجتماع وهكذا (رغم أنها لم تكن تقرؤها!) كنت متأثرًا جدًّا بعدم وجود ما يكفي من الموظفين لأنها لم تكن تمدني بالمصادر التي كثيرًا ما كنت أطلبها، فكان الإلحاح عليها هو الخيار الوحيد، وقد أخبروني صراحة بألا أفعل ذلك واقتديت بنموذج الولاء".

"كيث"

إستراتيجيات التعايش والنجاح

- وصل ما تريد قوله في صيغ مكتوبة (وإذا لزم الأمر فوضِّح أن الكتابة بغرض مساعدتك على التركيز)، واستعرضوا المكتوب معًا.
- احرص على إرسال رسائل غاية في الوضوح (كي تساعدهم على وضع حدودهم) واهتم أيضًا بإضفاء اللمسة الفكاهية بعض الشيء (أذكر أن مذكرة متعجرفة للغاية من المدير المالي الجديد أرسلت إليه ثانية وبرفقتها ملاحظة مكتوبة بخط اليد تقول: "بات، أنت بحاجة إلى أن تعرف أن شخصًا ما كان يكتب مذكرات متعجرفة ويوقع باسمك في نهايتها" - فلم يكن هناك مزيد من المذكرات المتعجرفة).
- تأكد من عدم إهانتهم إياك، انظر الصفحات ٤٨–٥١.

النوع ٧:

أشخاص يختلفون عني

قد تختلف بعض قيم الآخرين وطرقهم في العمل أو التواصل اختلافًا كليًّا عن قيمنا وطرقنا! فإذا فكرنا في لوحة مفاتيح البيانو مثلًا، فسنجد أن بعض العازفين يعزفون عليها مقطوعة عالية الصوت بشكل مزعج، وهناك آخرون يعزفون مقطوعات غاية في الانخفاض، فيما نعزف نحن بالطبع شيئًا بين هذا وذاك! غير أنه من المفيد أن نستخدم لوحة المفاتيح كلها، ما لم نكن نرغب في مجرد التعامل مع أناس يشبهوننا، أليس كذلك؟

أعرف شخصًا، على سبيل المثال، يتحدث **بصوت عال للغاية طوال الوقت**، بينما أتحدث أنا بهدوء (معظم الوقت) والصوت العالي يؤذي أذني بشكل حسي، فاعتدت أن أتحدث بصوت منخفض كي أحثه على الاقتداء بي. غير أن تلك التجربة جعلته يتحدث بصوت أعلى أكثر وأكثر، إلى أن أدركت أنني لو رفعت صوتي بعض الشيء (بمعنى أن أنتقل إلى مكانه على لوحة المفاتيح) لكان بإمكانه أن يسمعني بارتياح أكبر. وبعد مرور فترة قصيرة، عندما عدت لخفض صوتي ثانية، كان يعود لخفض صوته معي كذلك. إذن ربما لو استطعنا أن نخبر الآخر، بطريقة أو بأخرى، بما يزعجنا، أو نضرب لهم المثل والقدوة، وإلا...

"اكتشفت أن عليًّ استخدام أنماط كلماته وأفكاره. بالإضافة إلى أنه كسول، بشكل يبعث على الضحك – لذا، إذا استطعت أن توازي طريقة تفكيره فلست مضطرًّا لفعل الكثير كي تؤثر فيه. يا إلهي هذا أمر تثير قراءته **الضجر، أنا واثقة**".

"باتريشيا"

"لقد كنت راكبًا سيارة أجرة ذات مرة، وبدأ السائق حديثه بعبارة: "لست عنصريًّا، ولكن..."، وأتحفني طوال الرحلة بتوجهاته العنصرية. لم أشعر بمثل هذا الضيق من قبل، ولولا أننا كنا في منتصف باحة ريفية واسعة، لتركت السيارة بالتأكيد وسرت على قدميَّ، فكان الضيق يتملكني أكثر وأكثر، حتى تظاهرت بالغثيان. وهذا ما أوقف السائق عن الحديث، إذ لا يوجد سائق سيارة أجرة يخاطر بإيقاف سيارته عن العمل من أجل تنظيفها. غير أن هذا التصرف جعلني أشعر بالغثيان بالفعل".

"لاري"

"كانت هناك مديرة مولعة بالسيطرة (ومتنمرة) أتعسني الحظ بالعمل معها يومًا ما، ووصلت سيطرتها إلى حد أنها كانت تملي علينا مسبقًا ما يجب على كل منا قوله في كل منتدى، سواء تواجدت فيه أم لا. وقد أحدثت لديَّ عقدة من الحديث على الملأ لا تزال تلازمني حتى الآن. كما كانت ترى أن "التعامل مع الناس" هو إجراء فعلي حيوي، وكانت تنتظر مني أن أشارك في التنمر على الناس (الأمر الذي لم أكن أفعله، رغم أنني لم أكن أناصرهم أيضًا)".

"ميليسا"

إستراتيجيات التعايش والنجاح

- ابحث عن بعض أوجه الاختلاف الشهيرة في *كيفية* تواصلنا (بمعنى نقاط فشلنا في التواصل!) داخل الأسئلة التابعة لمبدأ "اعرف عدوك" في الجزء الثالث، صفحة ١٤٤ وتحدث بلغته إذا ما أردت فهمه بشكل أوضح.
- اسأله عن الكيفية التي يفضل أن تعمل بها معه – وخصص بعض **الوقت** لمناقشة *كيفية* العمل معًا بشكل أفضل، بدلا من التركيز على *ما* تقومان به من عمل معًا.

النوع ٨:

أشخاص يشبهونني

"بالنسبة لي، كان أصعب الأشخاص الذين عملت معهم هم الأقرب مني شبهًا؛ فعندما يكون لدى شخص ما مواطن القوة والضعف نفسها، تتضارب مواطن قوتنا معًا في بعض الأحيان، كما تضخم مواطن الضعف لدينا بعضها بعضاً، وإن لم أستطع معالجة مواطن الضعف بداخلي، فستكون معالجتها داخل الآخرين أصعب".

"باميلا"

إستراتيجيات التعايش والنجاح

- نحن بحاجة إلى أن نعرف الوقت الذي نكون فيه عرضة لخطر محاولة كل منا شغل المساحة نفسها، وأن نتفق على ألا يضايق أحدنا الآخر عن طريق مناقشة كيفية العمل معًا على أكمل وجه، كأن تقول وددت لو أمكنك فعل/ قول/ أو الكف عن فعل / قول كذا.
- ربما نكون بحاجة إلى العمل كل على حدة، في مجالات أو مشروعات مختلفة.
- ربما نكون بحاجة لإقامة علاقة صداقة خارج العمل حتى نتمكن من الاستمتاع بأوجه الشبه بيننا، ولنتمكن من التركيز على العمل وحده أثناء ساعات العمل.

النوع ٩:

أشخاص مقربون إليّ

ربما كان التعامل مع المقربين إلينا أصعب من التعامل مع غيرهم، إذ لا يكون بإمكاننا أن نخرج من الموقف إذا ما أردنا الحفاظ على صداقتنا وعلى علاقة العمل بيننا في الوقت نفسه، وسوف يعاني أحدنا حتمًا، ومن ثم يأتي الشعور بالضجر.

"إنني أتعجب دائمًا من أن أقرب الأشخاص إليَّ هم أكثر من أسيء التعامل معهم على الإطلاق".

"فيرجينيا"

إستراتيجيات التعايش والنجاح

إذا عمل قريبان معًا، فربما:

- يضعان بينهما حدودًا صارمة، كأن يتفقا أنه داخل العمل لن تكون هناك أحاديث خاصة بأية حال، بما في ذلك أوقات الراحة (فتلك أوقات قد تكون مخصصة للزملاء وحدهم تحت أية ظروف)؛
- يتفقان أنهما خارج مكان العمل (سواء في طريقهما للعودة أو في أثناء السفر معًا) لن تدور بينهما أحاديث يجب تناولها في محل العمل (وأن يبحث كل منهما عن شخص آخر يمكنه أن "ينفس" معه هموم العمل)؛

- يعيدان النظر في دعوة أحدهما الآخر بأسماء مختلفة، كأن يناديه "فريد" في العمل و"فريدريك" في المنزل؛
- يفكران في انتقال أحدهما للعمل في مكان آخر إن لم تنجح الفكرة السابقة؛
- يستفسران عن أية سياسات قد تتبعها المؤسسة التي يعملان بها، حتى يعرف كل منهما موقعه.

النوع ١٠:

أنا نفسي

إن كثيرًا منا يرى أننا ربما عانينا التصرفات الصادرة منا نحن.

"أحيانًا أعلم أنني ربما كنت ألد أعداء نفسي، فأحتاج لصديق أو زميل ينبهني مبكرًا".

"ميليسا"

بالطبع لسنا متعمدين تعريض أنفسنا للمشاكل، لكن الرياح لا تأتي دائمًا بما تشتهي السفن، إما لأنه ليس من السهل أن نتنبأ *بما* سيحدث في المستقبل بالضبط، أو ربما لأنه من الصعب أن تكون لنا نظرة موضوعية عن "أنفسنا" وكيف نتصرف في الأمور، لا سيما في أثناء التركيز على القيام بها.

في الواقع، أنا على يقين من أننا جميعًا حين نتحدث إلى الآخرين نسمع عبارة: "لكن الأمر الآن واضح وضوح الشمس: لماذا لم أره من قبل بحق السماء؟" والجواب عن هذا السؤال بسيط، وهو لأننا نكون في قلب الموقف فيما يكون الآخرون خارجه، ومن ثم تختلف وجهات نظرنا ببساطة تجاه الموقف، وربما يدور الآخرون حول الموقف، بينما نكون نحن متواجدين في مكان ما بداخله. ومن الطبيعي للغاية أن يرى المتواجدون في مكان مختلف أشياء مختلفة ويخرجون باستنتاجات مختلفة.

إستراتيجيات التعايش والنجاح

- يجب علينا دائمًا أن نتحدث إلى الآخرين كي نتعرف على وجهات النظر المختلفة، وكي نبني نظرة ثلاثية الأبعاد حول الموقف بدلًا من نظرة ذات بعد واحد.
- إذا كنا نهتم بتلبية احتياجات الآخرين، فلربما فقدنا إدراك احتياجاتنا نحن – ومن ثم نشعر بالتيه، لذا، ربما نكون بحاجة إلى التعبير عن احتياجاتنا، كأن نقول: "إنني ممتن حقًّا للعمل/ للخبرات الإضافية التي تمنحني إياها، لكنني الآن بحاجة لإحداث توازن أكبر في حياتي ولقضاء أوقات المساء والعطلات مع أفراد عائلتي وأصدقائي، شكرًا لك".
- إن تلبية الاحتياجات تشبه إعطاء الصدقة، ومن ثم فهي شأنها شأن الصدقة "تبدأ من البيت" (وبالتأكيد ينبغي علينا أن نعير احتياجاتنا الاهتمام نفسه، على الأقل، الذي نعيره لاهتمامات الآخرين – ففي النهاية من الذي سيلبيها لنا غيرنا؟)
- متى (وإذا) ارتكبنا "خطأ" ما – وتذكرنا أننا لا نكتشف الخطأ إلا بعد وقوعه – فلا ينبغي لنا أن نقسو على أنفسنا، فالأمر لا يُحمل على "أنني غبي" أو "دائمًا ما أفسد الأمور" أو "أنني ألد أعداء نفسي (ثانية؟)"، لكن يُحمل ببساطة على "أنني لم أكن بصيرة بالأمر!" و"أنه ما من أحد يعرف كل شيء" و"أنه إذا كان على الجميع أن يحرصوا على إنجاز كل شيء على أكمل وجه، فلن يتم إنجاز أي شيء".

النوع ١١:

الآخرون جميعًا

عندما يبدو الأمر كأن الجميع يقفون ضدنا، أو يسبحون في تيار معاكس لتيارنا أو قادمون من كوكب آخر، فذلك شعور شنيع بالإرهاق والوحدة، لأن فرصة تغيير مؤسسة بأكملها تكاد تكون منعدمة. ففي النهاية، كل مؤسسة لها هويتها الخاصة ويجتمع فيها ذوو العقليات المتشابهة، ولسنا قادرين، في الواقع، على تغييرهم جميعًا، أليس كذلك؟

إستراتيجيات التعايش والنجاح

- إن لم يكن بإمكاننا الهروب من الموقف من الناحية المالية، فإنه بإمكاننا الهروب من الناحية الوجدانية على الأقل عن طريق التركيز على إتمام المهمة على أكمل وجه، وعدم أخذ الأمور بمحمل شخصي، والبحث عن المهمة التالية.
- نحن بحاجة إلى أن نعرف أن العوامل الرئيسية الثلاثة لعلاقة مُرضية داخل أية مؤسسة تتمثل في أننا يجب أن:
  - نحبها؛
  - نثق بها؛
  - نحترمها.

وتلك هي السمات الثلاث النموذجية نفسها التي تتوافر في رئيس العمل (أو، في الواقع، في أي شريك في العلاقات الأخرى المتعددة). غير أنه عند الافتقار إلى واحد أو أكثر من تلك العوامل، مع عدم إمكانية التغيير، فكم من الوقت ينبغي علينا أن ننتظر كي يتم إقناعنا؟

- نحن بحاجة إلى *محاولة* البحث عن زميل له الميول الفكرية نفسها (وربما لا تجد أيًّا منهم في الواقع). هل هناك *أي* من الزملاء يبدو أنه أيضًا ليس عضوًا في مجموعة أو عصبة يمكنك التعرف عليه؟ ربما يدعم أحدكم الآخر على الأقل.
- اعترف بأخطائك. عملت ذات مرة في شركة وكان عليّ أن أغادرها في غضون بضع دقائق من التحاقي بها، وكان ذلك مميتًا، مميتًا *بمعنى الكلمة* – بالنسبة لي. الأمر يشبه، في سياق مختلف، كما لو كنا لا نستمتع بصحبة معينة، فالحقيقة ببساطة أنها ليست الصحبة المناسبة لنا (لا من حيث الوقت ولا من حيث الميول المزاجية ولا الأشخاص ولا أي شيء)، ويجب أن نتركها ببساطة.
- ربما تتفحص المسمى الوظيفي أو التخصص أو تخصص الشخص المقابل: أما وقد تعرفت الآن على طبيعة الوظيفة والمكان، فهل هي مناسبة لك؟ إن لم تكن مناسبة، فمن المقبول تمامًا أن تخبر رئيسك، أو مدير الموارد البشرية، بأن الوظيفة من وجهة نظرك ليست كما توقعت، وأن محاولة إرغام نفسك على التكيف معها، أو إرغام المؤسسة على التأقلم معك، لا تتماشى مع العمل. ومن ثم – وهذا هو الجزء الأهم – اطلب منهم التفاوض حول صفقة المغادرة، فأنت تريد الهروب بأية حال، فلماذا ينبغي عليك أن تدفع ثمن خطئهم؟
- انظر نصائح اتخاذ إجراء – ربما كان الهروب هو أفضل خيار أمامك على الإطلاق، صفحة ١٨٢.

النوع ١٢:

أشخاص يعدونني قالبًا، لا إنسانًا

ربما كانت القولبة أمرًا مزعجًا للغاية، لكنها باختصار، تمكننا من أن نختصر الطريق على أنفسنا، فنحن على سبيل المثال نعرف أنه ليس أمرًا محمودًا أن نصرخ بوجه شخص ما نريد مساعدته، أو أننا نحاول تجنب استخدام اللهجة العامية في الحديث مع شخص لغته الأولى تختلف عن لغتنا، لكنها تكون مقصودة أحيانًا على أعلى درجات المستوى الشخصي.

"كان هناك ذلك الفريق المبدع الذي يعمل بوكالة الإعلانات والذي أخبرني بعدم إمكانية العمل على طاولة المقهى، إذ كيف لامرأة أن تعرف أي شيء عن القهوة".

"*روتشيل*"

"هم السكرتارية الذين يتبنون فكرة أنه نظرًا لكونك امرأة، فبما أنهن نساء أيضًا، فلا يوجد شيء في عملك لا يستطعن القيام به – حتى إن كنت تملكين شهادتين جامعيتين وعشرين عامًا إضافية من الخبرة في مجالك بالمقارنة مع السنوات الثلاث التي قضينها في المرحلة الثانوية".

"*شيلا*"

"إنها الشخصية النمطية المتسلطة، وهو المدير الذي يقضي بعدم إمكانية حصولك على ترقية أو زيادة في راتبك لأن لديك أسرة، وهناك أوقات تفضلين فيها قضاء وقتك مع أسرتك على قضاء وقت إضافي في العمل. هم الذكور الذين لديهم قناعة أنه نظرًا لأنك أنثى فأنت

بالضرورة نمط متدنٍّ من أنماط الحياة، لذا حتى إن كانوا يقدمون لك التقارير، فهم ليسوا مضطرين لهذا، ويمكنهم تقديمها لأي ذكر داخل المكتب. هم الذكور الذين يفترضون أنك حصلتِ على وظيفتك الحالية لأنك أنثى إما لنفوذ عائلتك، أو لعلاقتك مع أحد متقلدي المناصب العليا بالشركة، أو نتيجة لاعتبارات أخرى، أو كلها معًا".

"شيلا"

إستراتيجيات التعايش والنجاح

- لا تأخذ الأمور بمحمل شخصي – وإنما خذها بمحمل سلوكي وكن واضحًا لأبعد الحدود، فقولي على سبيل المثال: "أجل، أنا امرأة، وصحيح أن كثيرًا من النساء لا يعرفن شيئًا عن القهوة، لكن كثيرات قادرات على أن يكنَّ موضوعيات ومتفتحات العقل على عكس كثير من الرجال، في رأيي، فهلا تناولنا المهمة التي بين أيدينا، (وهذا الجزء اختياري)، يا شباب؟". أو "يبدو أنك تعتقدين أنه بإمكانك القيام بمهمتي، لذا دعينا نفكر في إسناد بعض المشروعات إليكِ كي نرى كيف ستتعاملين معها، ماذا ترين؟ أخبريني من فضلك".

النوع ١٣:

أشخاص "يغيرونني"

"هم الذين يشعرونني بضآلة حجمي".

"ميليسا"

"أصعب من تعاملت معهم هم من يؤدي وجودهم في حياتي إلى تغيري – لذا فالمشكلة هي التعامل مع شخصيتي استجابة للآخرين".

"فرانسيس"

"ثمة شخص آخر صعب المراس هو من يحاول أن يغيرك، خاصة عندما يحاول أن يجعلك مثله تمامًا".

"سوزانا"

إستراتيجيات التعايش والنجاح

- لكي لا نخدع أنفسنا، ليس بإمكان أحد أن يغيرنا، أو يشعرنا مثلا بضآلة حجمنا، فربما يفعلون هم (س) ثم نفعل نحن (ص)، وصحيح أن هذا قد يحدث بين الحين والآخر، لكن لا أحد يجبر*نا* على الاستجابة بطريقة معينة، ما دمنا نضع هدفًا نصب أعيننا، كأن نستشعر الهدوء أو نفكر بمهنية على سبيل المثال.

"اعتدت أن أشعر كأنني طفلة صغيرة حينما اعتاد رئيسي في العمل أن يصرخ بوجهي في أثناء الاجتماعات، كما لو كنت أتلقى توبيخًا من والد أو معلم. وذات يوم سألني أحدهم إلى متى سأتركه يؤثر فيَّ بهذه الطريقة، وعندئذ قررت أن أجمع حزمة من العبارات الناضجة للغاية التي من شأنها أن توصل فكرتي بوضوح، وألا أتردد وأضطرب بعد اليوم، ومن ثم أضحت عبارات "هلا تحدثت عن الأمر بهدوء وعندما لا تكون عواطفك هي المسيطرة؟" و"دعنا نتناول الأمر من الناحية المهنية يا بات. رأيي هو..." هي عباراتي المفضلة. غير أني حين وقعت في قلب الحدث، اكتشفت أنني لم أكن بحاجة إلا لمجرد التفكير في تلك العبارات، وأن نظرة هادئة تجاه "بات" فعلت الكثير وساعدته على إدراك أنه يتصرف كالطفل الغاضب! وكنت أتبع ذلك فيما بعد بسؤال تقريري، قائلة: "هل أنت بخير؟" بيني وبينه، وشعرت بأنني أمسكت بزمام الموقف، الأمر الذي أعتقد، بالرجوع بالذاكرة، أنني كنت أفعله".

"باميلا"

النوع ١٤:

أشخاص يفجرون شخصية المنقذ بداخلي

"إن السبب وراء تمسكهم بي هو أنني ألتزم بمساعدتهم؛ فهم لا يجدون حلًا لمشاكلهم أو سلوكهم وأنا أنجذب نحوهم كالمغناطيس كي أقدم لهم يد العون، ربما لأنني أجد حلولًا ويبدو أنني أحب حل المشكلات وأرى فيه أمرًا يثير اهتمامي. وللأسف، بمجرد أن أفهم المشكلات غالبًا ما أفقد اهتمامي بها وأصبح عاجزة عن التخلي عنهم؛ فهم الآن بحاجة إليَّ؛ إذ لم يحظوا بهذا القدر من الاهتمام من قبل، وقد يكون ذلك هو السلوك الذي تنطوي عليه شخصيتي لا شخصيتهم هم".

"تاماثا"

إستراتيجيات التعايش والنجاح

- بمجرد أن نشعر بدافع داخلي – حتى لو كان دافعًا ضعيفًا – لحل مشاكل الآخرين والتورط فيها، يتوجب علينا تذكر أننا بحاجة إلى مساعدتهم على إصلاح موقفهم بأنفسهم – بدعم منا، بطبيعة الحال.
- نحن بحاجة إلى طرح أسئلة عليهم من شأنها أن ترشدهم للتفكير بأنفسهم، كأن نقول: "ما الذي فكرت في القيام به حتى الآن؟"، "ما الذي جربته بالفعل؟"، "ما الطريقة المثلى للتعامل مع هذا الموقف من وجهة نظرك؟"، "ماذا لو أمعنت التفكير في الأمر أولًا ثم أطلعتني على ما تفكر فيه؟".

النوع ١٥:

أشخاص يفجرون شخصية المتمرد بداخلي، وأسوأ ما بداخلي

"أظن أن مشكلتي الحقيقية مع الشخصيات السيادية راجعة لطريقة نشأتي واحتياجات أسرتي، فسواء كنت في سياق العمل أو في سياق بيروقراطي، أجد نفسي ثائرة عند تنحية جميع الحلول المنطقية والحكيمة والواضحة من وجهة نظري جانبًا، ولا شيء بمعنى كلمة لا شيء يغير من تلك العقلية المتسلطة".

"شيلا"

إستراتيجيات التعايش والنجاح

- لأنني أرى أن عدم الانتقام محال (رغم علمي بأنه لا يجدي نفعًا!) فأنا أنتقم بداخلي؛ حيث أتخيل صراخي عليهم (بداخلي)، وعندما أنتهي، أتخذ ردود أفعال مهنية (فهي في النهاية مشكلتي أنا لا مشكلتهم هم).

جزء ٣

جمع معلومات جديدة لطرق جديدة للمضي قدمًا

مقدمة

ثمة نزعة بالمؤسسات (وكذلك في العائلات والأصدقاء) تدفعها للشعور بـ "حتمية" الاندفاع نحو المبادرة بالفعل واتخاذ إجراء ما بدلاً من إمعان النظر في الأمور، ومن ثم وضع خطة واحتمالات.

وسوف يساعدك هذا الجزء على جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات قبل القفز إلى مرحلة التخطيط لقرارك. ففي النهاية، ما الذي يدفع أي شخص للبدء في اتخاذ إجراء ما في أهمية معالجة موقف "عدائي" دون جمع كل المعلومات والمعطيات المتاحة ومعالجتها، أو الهم باتخاذ إجراء بناءً على بيانات ناقصة؟

هذا ليس سؤالا بلاغيًّا، ومن ثم قد يكون الجواب كما يلي:

- إننا لا نطيق التفكير في الأمر؛
- ظننا أن الصمت هو التصرف الأمثل؛
- كنا مرعوبين / مكتئبين وما إلى ذلك، لدرجة أننا لم نستطع التفكير بوضوح؛
- لم نكن نرغب في الاعتراف بالأمر للآخرين (أو حتى لأنفسنا)؛

- استسلمنا للضغوط، ولم نتصرف بناءً على ما تمليه علينا مهاراتنا وخبراتنا.

وتلك كلها أسباب شائعة، لكننا بالجمع الشامل للمعلومات، يمكننا تجنب تعليقات من قبيل ما يلي: تلك التعليقات التي نسمعها باستمرار بمجرد *انتهاء* الموقف:

- لماذا لم أفعل ذلك مبكرًا بحق السماء؟
- كيف غفلت عن هذا؟
- ليتني أدركت ذلك من قبل!
- لذا، لا شيء أفعله يأتي بثماره المرجوة!

"تمضي الحياة في اتجاه ونفهمها نحن في الاتجاه المعاكس".

سورين كيركجارد

لذا، يقدم هذا الجزء من الكتاب طرقًا متعددة لجمع المعلومات قبل معالجتها في صورة خطة. فنحن، في النهاية، إذا توافرت لدينا المعلومات الكافية، ونفذنا عملية تدريجية واضحة المعالم بعدما حاولنا (وحاولنا وحاولنا) تقديم حل للموقف، فربما استطعنا تفادي الكثير من المشكلات، وما لم نتسلح بالمعلومات الكافية حول مشكلة ما، فأنى لنا أن نبدأ في محاولة إصلاحها؟

يقول ستينز: "... المتصيدون... يبدو أنهم جميعًا غير قادرين على رؤية الحلول". أما فاذر براون فيقول: "المشكلة لا تكمن في عجزهم عن رؤية الحل، إنما تكمن في عجزهم عن رؤية المشكلة نفسها".

(من كتاب The Point of a Pin، للكاتب جي كي تشيسترتون)

نصائح مهمة لجمع المعلومات

١. تذكر أن هذا جمع للمعلومات لا لجلد الذات (أكرر) على عدم إصلاح الموقف. فإذا بدأت المشاعر السلبية تتسلل إليك، فاجلس أو انهض منتصب القامة، إذ من الصعب جدًّا أن تشعر بـ "الإحباط" في تلك الوضعية (أكاد أجزم بأنك ما رأيت أحدًا منتصب الظهر قط يقول "أشعر بالاكتئاب"!).

٢. لذا، رغم أنك تدقق النظر داخل الموقف الخاص بك أنت، اعتبر نفسك صحفيًّا يجمع المعلومات والبيانات ووجهات النظر، وما إلى ذلك، حول موقف ما حدث في الماضي (ربما عدة مرات).

٣. وتذكر أيضًا أنك بحاجة إلى جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات كي تخلق منها موقفًا أفضل في المستقبل. والطريقة المثلى للقيام بذلك لا تتمثل في عيش مشاعر الماضي البغيضة التي ارتبطت بالموقف آنذاك من جديد، وإنما بالتركيز على الأنماط المستخدمة في هدوء، مع كامل الحرية في عدم الاحتياج إلى اتخاذ أية قرارات، فاجمع الحصاد أولاً ثم حدد الإستراتيجيات والإجراءات فيما بعد، بناءً على ما جمعت.

٤. *لست* بحاجة إلى اتخاذ أية قرارات أثناء تلك المرحلة بأية حال؛ فمهمتك تقتصر ببساطة على مجرد التفكير بعمق والكتابة، ثم الكتابة، ثم الكتابة.

٥. إن بدا بعض من تلك المعلومات صعبًا، فهذا أمر طبيعي، أليس كذلك؟

٦. من فضلك اجلس وقف بهيئة مستقيمة وارفع رأسك، كي تستطيع التفرقة بوضوح بين:

- المعلومات (التي تريد الاحتفاظ بها والتعلم منها)؛ وبين
- المشاعر (التي تريد أن تقصرها على الماضي الذي تنتمي إليه).

٧. لاحظ من فضلك أن جميع المعلومات يجب أن تكتب في زمن *الماضي*، لأن:

✔ الأحداث وقعت في الماضي؛

✔ المشاعر متعلقة بتلك الأحداث الماضية؛

✘ المشاعر (السلبية) لا ينبغي أن تمر بنا ثانية في الوقت الحاضر أو المستقبل، أليس كذلك؟

٨. المعلومات القاصرة تؤدي بك إلى قرارات قاصرة، لذا قم بكتابة كل صغيرة وكبيرة تخطر ببالك، مهما بدت تافهة أو بديهية أو غريبة، وتذكر أن كبار رجال الصحافة دائمًا ما يلتزمون بالموضوعية ويكتفون بمجرد طرح أسئلة تنشط الفكر، ثم يقومون بتسجيل الإجابات، فهم لا يصدرون أحكامًا، إذ إن هذا من شأنه إيقاف التدفق الفكري.

٩. وكما يفعل الصحفيون تمامًا، يمكنك الرجوع إلى تلك الأسئلة وتأملها مرارًا وتكرارًا – فلا مكافآت هنا مقابل السرعة.

١٠. أجب عن الأسئلة، بالترتيب نفسه الذي طرأت فيه على ذهنك، لأن الترتيب مهم في تطوير عملية التفكير لديك.

١١. ومع ذلك تجاهل الترتيب الذي وردت به، وأجب قدر استطاعتك، ثم ارجع للأخرى، إن راقك ذلك!

١٢. السؤال البارع يكون بمثابة "دعوة للتأمل"، بمعنى التفكير بعمق. إذن إليك بعض الدعوات التي تجعلك تتأمل – بمعنى تفكر بعمق – الطرق الجديدة بالمجالات الجديدة، كي تجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات.

١٣. لكن، وأكرر، لست بحاجة الآن إلى التفكير في استخدام تلك المعلومات بأية حال.

١٤. وعندما تنتهي من قراءة الجزء بأكمله، وكتابة الملاحظات على الهامش، ابدأ ثانية من البداية وركز هذه المرة على:

- المجالات التي لم تدرسها بالكامل حتى الآن، حيث يكون جمع مزيد من التعاليم أمرًا مجزيًا؛ أو
- الوقت الذي تشعر فيه برضًا تام تجاه المعلومات التي حصلت عليها، لدرجة أنك لم تتحدَّ نفسك بعد في التنقيب أكثر.

استبيان جمع المعلومات

١. الموقف

① ما الذي طور الموقف للأفضل (حتى إن كان بسيطًا و/أو استمر فترة قصيرة)؟

① ما الذي طور الموقف للأسوأ (حتى إن كان بسيطًا و/أو استمر فترة قصيرة)؟

① ما الذي لم يطور الموقف لا للأفضل ولا للأسوأ (حتى إن كان بسيطًا و/أو استمر فترة قصيرة)؟

① في غضون عام من الزمان، هل يتطور الموقف للأفضل أم للأسوأ أم تراه سيظل كما هو، إن لم تبادر بأي إجراء؟

① إذن، ما الذي يجب عليك تفاديه كي تضمن عدم تطوره للأسوأ؟

① وكيف يمكنك أن تُبقي الموقف على الأقل كما هو، أو حتى تطوره للأفضل؟

٢. العدو

إليك بعض أنواع "العداء" الشائعة – ما الأنواع التي ترى شيوعها في أعدائك؟ (قم بتدوين الأنواع الأخرى كذلك).

① متنمر مراوغ يحاول لفت الأنظار ويحتاج إلى جمهور يؤيده؟

① متطفل صامت، في السر، لا يبتغي انتباه العامة إليه؟

① صديق مزيف ومخادع وعميل مزدوج لدى جهتين وربما ثلاث، يقول لك "ثق بي"؟

- مروج للإشاعات يخدعك من وراء ظهرك لا من أمامك؟
- يتصرف بدافع الغيرة الشخصية، كأن يغار من شعبيتك؟
- يتصرف بدافع الغيرة المهنية، كأن يغار من منصبك أو مهاراتك؟
- يعرضك للفشل بوضع أهداف أو طرح مطالب غير منطقية؟
- عدو كان في الأساس مرحًا ولطيفًا وودودًا، لكن الأوضاع تدهورت عندما "تمادى"؟
- يتبع قيمًا تختلف عن قيمك، كأن يكون هجوميًّا أو عدوانيًّا أو عنصريًّا أو حتى يستخدم لغة لا تناسبك (أنت)؟
- ربما يكون عدائيًّا نوعًا ما بسبب شيء ما قد تكون أنت نفسك قلته أو فعلته، ولو منذ فترة طويلة؟
- ربما - لعلك خمنت - لم يكن متعمدًا أو كان غافلًا عن التأثيرات التي تتركها أفعاله فيك؟

٢. اعرف عدوك

دعونا نر موقعك "على الموجة نفسها" من حيث كيفية تواصلك مع الآخرين.

هل هو بصري؟ سمعي؟ حركي؟ رقمي؟

- هل هو بصري بالمقام الأول، إذ يستخدم عبارات من قبيل "هل ترى ما أعنيه؟" "أرأيت الصورة؟".
- أم تراه *سمعيًّا* بالمقام الأول، يستخدم عبارات من قبيل "هل تسمع ما أقول؟" "هل يلقى ذلك صدى مقبولًا لديك؟".
- أم هو حركي بالمقام الأول، حيث يستخدم عبارات من قبيل "هل جذب ذلك أنظارك؟" "هل وصلك المعنى؟" "دعونا نمضِ للأمام، ونحرز تقدمًا".
- أم هو رقمي بالمقام الأول، إذ لا يستخدم أيًّا مما سبق ذكره، من عبارات الرؤية/السمع/الحركة وإنما يتحدث كالساسة ولا يتكلم إلا قليلًا! إذ يقول

مثلًا "ثمة سبب للوضع الذي آلت إليه الأمور" أو "من الضروري أن نعرف جميعًا أننا غاية في الأهمية".

① ماذا عنك أنت؟

هل هو نقدي؟

① هل تنبع أحكامه من *الخارج* بالمقام الأوّل، بمعنى أنه يحكم بناءً على ما كتبه الآخرون أو قالوه أو بحثوه؟

① أم تنبع من *الداخل* بالمقام الأول، بمعنى أنه يحكم وفقًا لشعوره هو؟

① وماذا عنك أنت؟

كم مرة؟

أعرف صديقًا لي كان يصرخ بوجه ابنته قائلًا: "كم مرة أخبرتك بأن تستعدي للمدرسة؟!" فكان يحصل على جواب هادئ منها تقول فيه: "أربع مرات يا أبي". وما أن تغلب على دهشته، أدرك أنها لم تكن لتفعل أي شيء، حتى يطلب منها أربع مرات. النتيجة: التزم الصمت، علمًا منه أن الصراخ لن يحدث فرقًا.

① إذن، هل يصدر "العدو" حكمه بالمقام الأول بناءً على التعرض للدليل أو المشاعر مرة واحدة فقط، أم كم عدد المرات التي يحتاج إليها؟

① وماذا عنك أنت؟

هل هو إيجابي أم سلبي؟

① هل يميل إلى الحديث عما يروقه أو يريده؟

① أم تراه يميل إلى الحديث أكثر عما يبغضه أو الأمور السلبية؟

① ماذا عنك أنت؟

هل يعتني بالتفاصيل أم بالصورة المكبرة؟

① هل هو شديد الوسوسة أو الدقة أو العناية؟

① أم تراه ينظر أكثر "للصورة المكبرة" و"لا يشغل نفسه بالتفاصيل"؟

① وماذا عنك أنت؟

هل يستخدم ضمير المتكلم، أم المخاطب، أم ضمير الغائب؟

هل تذكر من أيام المدرسة أن:

- ضمير المتكلم = أنا؛
- ضمير المخاطب = أنت؛
- ضمير الغائب = هم.

إذن:

① هل يميل أكثر للحديث عما يريده هو نفسه؟ (أنا، أنا، أنا!)

① أم يميل للحديث عما يفكر فيه الناس أو يعتقد أنك أو الآخرين تريدونه؟

① أم تراه يميل إلى ما يُطلب (بصفة غير شخصية) من قبل المؤسسة على سبيل المثال؟

① وماذا عنك أنت؟

① إذن ما الاستنتاجات التي كونتها حول كيفية تواصلكما معًا بالضبط والنقطة التي "*تتحد*" عندها أهدافكما وما تخططان له في المستقبل؟

٤. في النهاية، "عدو" من هو؟

من المؤكد أن كثيرًا من الناس عندما يشعرون بتعمد الآخرين "إيذاءهم" يتساءلون لماذا يحدث *لي* هذا دائمًا؟ ومن الضروري أن تعرف إذا ما كان هذا الشخص عدوًّا لك أنت "شخصيًّا" أم أنه يستهدف الآخرين كذلك.

① **من غيرك يشعر بـ "إيذاء" هذا الشخص؟** (باختصار إن كنت ترى أن إجراءك هذا البحث بنفسك لا يناسبك – بالبحث عمن يتجنب هذا "العدو" أيضًا أو من يتوقف عن الكلام عند رؤيته على سبيل المثال – فإنه يمكنك أن تطلب مساعدة "صديق").

٥. من يشبه هذا "العدو"؟

دعنا نتعرف عمن يذكرك هذا "العدو" به، وكيف:

"عندما أبحر في تجارب الماضي، أدرك أنها تحدد ردة فعلي تجاه هذه *النوعية* من البشر؛ فكلما رأيت امرأة سمينة على سبيل المثال، تذكرت عمة بدينة لي كانت تخيفني، ومن ثم أتعرف على كيفية تعامل الآخرين مع مثل هؤلاء الأشخاص صعبي المراس – ولكن ببراعة، دون أن أخوض في الحديث عنهم من وراء ظهورهم".

"فرانسيس"

① **من الذي يشبهه هذا "العدو" تحديدًا أو بمن يذكرك؟** (ربما يكون هناك العديد من الأشخاص الذين يندرجون تحت نوع من الأنواع المذكورة هنا).

① وما أوجه الشبه على وجه التحديد؟

① وما المستفاد من ذلك؟

٦. ومن أين *أنت* قادم؟

تمكنك تلك الجزئية التالية من لعب دور الصحفي المحقق البارع بحق، ولكن من فضلك ذكر نفسك بـ "نصائح مهمة لجمع المعلومات"، صفحة ١٤١.

① ماذا يهمني في حل هذا الموقف؟

① ما الذي كنت أتطلع إليه؟

① ما الذي كنت أراه صعبًا؟

① أي المهارات كانت تنقصني أو أحتاج إليها؟

- ① أي المعلومات كانت تحتجب عني أو كانت تنقصني أو أحتاج إليها؟
- ① وأي شيء غيرها كان ينقصني أو كنت بحاجة إليه؟
- ① ما الذي أعاقني عن الحصول على ما ينقصني أو أحتاج إليه؟
- ① ما الذي يقف أمام ما أقدره أو أؤمن به أو يهمني؟
- ① ما الذي قررت عدم الاعتراف به لنفسي؟
- ① ما الذي يشعرني بالخوف أو القلق تحديدًا؟
- ① ما الذي كنت أخدع به نفسي؟!
- ① بدلًا من أن أسأل نفسي *لماذا* يحدث/ حدث لي ذلك (حديث الضحية)، أسألها *كيف* (حديث المدقق) وضعت نفسي في هذا الموقف، هل أفكر في ذلك؟
- ① كيف لم أستطع تغيير الموقف حتى الآن؟
- ① وما الذي يرضيني *ولا* أريد تغييره؟
- ① إذن، ما الأمور الستة التي يمكنني فعلها أو قولها كي يتحسن الموقف؟
- ① وما الأمور الستة التي يمكنني *الكف* عن قولها أو فعلها كي يتحسن الموقف؟
- ① وأخيرًا ما الذي كان يسير على ما يرام، وإن لم ألاحظه حينذاك؟
- ① وأخيرًا، ما الملاحظات التي يمكن أن يقدمها الناس (كالحكماء أو الأصدقاء الثقات أو الزملاء) من وجهة نظرهم الخاصة؟

٧. اكتساب رؤى جديدة عن طريق النظر إلى الأمور من منظور الآخرين

كم مرة قال لنا الآخرون إن علينا أن نضع أنفسنا مكانهم كي نرى الأمور من منظورهم هم؟

"أرى كثيرًا من الزوايا والرؤى".

"هاري"

"حاول أن تفهمهم، لماذا يتصرفون على هذا النحو، وما الذي يترك فيهم تأثيرًا. استمع إليهم – إن شاركوك الأمر – وحاول أن تضع نفسك مكانهم؛ بحيث تسألهم عن غايتهم النهائية وكيف يمكنك مساعدتهم في الوصول إليها، إن استطعت، دون أن تحط من شأن نفسك، وابحث عن أرضية مشتركة ولا تجعلهم يؤثرون فيك بشكل شخصي، بحيث تأخذ أهداف العمل بعين الاعتبار".

"شيلا"

"ثمة درس مفيد يتمثل في التفرقة ما بين النية والسلوك – ما الذي دفع هذا الشخص للتصرف بهذه الطريقة – هل كانت نيته إيذائي أم شيئًا آخر؟ فالأمر يتعلق أيضًا بتوضيح النتائج – ما الذي أريده تحقيقه من أجلي ومن أجلهم؟ فوراء كل سلوك نية إيجابية، لصالح هذا الشخص، إن لم تكن لصالحي".

"تشارلي"

ربما يبدو وضع أنفسنا في مكان الآخرين أسهل من حيث القول منه في الفعل، لكنه في الواقع سهل التنفيذ.

١. تخيل رؤية الشخص الآخر ("العدو") حتى إن كان ذلك مزعجًا بعض الشيء:

- تذكر أن تنصب ظهرك، كي تجعل الموقف واقعيًّا وليس وجدانيًّا؛
- نحه جانبًا كي تقلل من حجمه – حتى تتمكن من رؤيته أو الاستماع إليه أو تأخذ فكرة عامة عنه على مسافة مناسبة لك؛
- لونه باللونين الأبيض والأسود، وارسم له صورة ساكنة بدلًا من صورة كبيرة وزاهية في عينيك؛
- اكسر شوكته، واجعله مهمشًا أو حتى تجاهله في الوقت الراهن. والأمر إليك؛ فاختر ما يشعرك بالأمان والراحة.

٢. والآن اسأل نفسك، في هذا الموقف، عما:

① **تفكر فيه** – اكتب كل ما يدور برأسك بلا استثناء؛

- **تشعر به** – غالبًا ما تتطلب تلك المشاعر بعض الوقت كي تترك أثرًا ملموسًا؛
- **تحتاج إليه** – منه أو من أي شخص آخر.

٣. والآن تخيل أنك تمر بموقفه نفسه، وتتعرض لما يتعرض له، وانظر لنفسك من منطلق هذا الموقف. وأكرر، يمكنك ضبط حجمك وتعديله أو غيره من أبعاد المظهر لديك بحسب الموقف، بينما تسأل نفسك عما:

- **يفكر فيه** – اكتب كل ما يجول بخاطرك بلا استثناء؛
- **يشعر به** – أكرر، غالبًا ما تتطلب تلك الأحاسيس البدنية بعض الوقت كي تترك أثرًا ملموسًا؛
- **يحتاج إليه** – منك أو من أي شخص آخر.

٤. بعدها تخيل الذهاب إلى مكان جديد تكون فيه بمثابة المراقب الحيادي، ويمكنك من خلاله أن ترى مكانك ومكانه، وبناءً على ملاحظاتك عند وضع نفسك في مكانه – واضعًا نصب عينيك أن تلك مجرد معلومات في اللحظة الراهنة، وأنك لست مضطرًّا للتصرف تبعًا لها بأية حال – فقط فكر في كيفية تحسين الموقف بما يمكنك:

- **قوله**؛
- **الكف عن قوله**؛
- **فعله**؛
- **الكف عن فعله**؛
- **التفكير فيه** – بمعنى قوله في نفسك؛
- **الكف عن التفكير فيه** – بمعنى الكف عن قوله في نفسك؛
- **تصديق أنه حقيقة** – عن نفسك وعن بقية الموظفين وعن المؤسسة وعن الحياة بشكل عام؛
- **الكف عن تصديق أنه حقيقة** – عن نفسك وعن بقية الموظفين والمؤسسة وعن الحياة بشكل عام؛

① الاحتياج إليه؛

① الاستغناء عنه.

٥. حاول بكل الطرق أن تقلِّب الأمر على كل الوجوه، وأن تحدث به نفسك قبل الخلود إلى النوم، وأن تناقش أفكارك مع الآخرين، ثم جرب تلك الأفكار، واختبر مدى قابليتها للنجاح، عن طريق وضع نفسك في مكانك أولًا، ثم في مكان الآخرين ثانيًا كي تشعر بتأثير تلك الأفكار. أدخل التعديلات التي تحلو لك، وواصل كتابة كل ما يخطر ببالك.

"ما نجح معي هو النظر إلى الأمور من منظور شخص آخر، و/أو فهم السبب في تصرفه على هذا النحو "البغيض". فقد كان مفيدًا بالنسبة لأسلوب إدارتي، على سبيل المثال، أن أفكر في مشاعر الإحباط لدى الكهول الذين لا يزالون يعملون بالطريقة نفسها منذ ٢٠ عامًا، مع انتظار قضاء ٢٠ عامًا أخرى في الطريقة ذاتها. وفي مواجهة هذا الموقف، نحتاج إلى إيجاد فرص للتنمية و/أو تحديات يمكن أن تحل محل هذا السلوك البغيض، وتعزز من ثقة المرء بنفسه وتقديره لذاته".

"روشيل"

٨. معرفة المناخ القائم الذي نعمل به جميعًا

يقال إنه بإمكان أي أحمق أن يدير أية مؤسسة (سواء كانت فريقًا أو قسمًا أو بلدًا أو حتى أسرة) عندما تسير "الأمور" بشكل عام على ما يرام، لكن حين تسير الأمور بشكل سيئ أو تكون هناك ضغوط خارجية زائدة وكان الجميع بحاجة إلى الاتحاد، فربما يرغم هذا المناخ الموظفين على العمل بأقصى درجات القرب من بعضهم بعضًا من أجل تحقيق الراحة، فعندما تكون الضغوط أخف وطأة، تصبح بعض العلاقات محتملة. أما مع ازدياد الضغوط، فإن العداوات تطفو على السطح. وربما كان من المفيد في هذا المقام، أو في غيره، أن تقول حتى الأشياء البديهية، مثلًا: "في أثناء مرورنا بأوقات عصيبة، علينا بالتأكيد أن نتفاعل معًا أكثر؛ فهلا نحينا الخلافات الشخصية جانبًا بشكل مؤقت، وركزنا فقط على

المهمة التي بين أيدينا، من فضلكم؟" إذن:

① ما الدليل على مرور أوقات عصيبة – سواء على الفرد أو الجماعة – وكيف أثرت تلك الأوقات تحديدًا عليّ أنا وعلى العدو وعلى "الأمور" بشكل عام؟

٩. ما معتقداتي الخفية التي تقيد حركتي؟

إنه من المفيد حقًّا في أثناء مرحلة جمع المعلومات تلك أن نتعرف على تلك المعتقدات الخفية التي تقودنا (كدواسة الوقود بالسيارة) وتقيد حركتنا (كالفرامل) أثناء مثل هذه المواقف "العدائية". فمعتقداتنا الإيجابية هي التي تمكننا من "جمع الأمور معًا"، فيما تشعرنا معتقداتنا السلبية – في الأوقات العصيبة – باليأس. غير أنه بإمكاننا تغيير تلك المعتقدات (ألا تصدقني؟! إذن واصل القراءة لتعرف).

لقد عملت مع الكثيرين من ذوي المهارة العالية الذين كانوا برغم مهارتهم يعتقدون أنهم "أغبياء"، على سبيل المثال، أو "غير أكفاء" أو "ليسوا جديرين بالوظيفة".

وتنتج تلك المعتقدات بشكل عام عن أمور من قبيل ما يلي:

١. شخص ما يتولى ما يطلق عليه منصب سيادي – معلم أو والد أو رئيس في العمل – قال لنا مثلًا عبارة "أنت غبي"؛

٢. لم ندرك أن تلك العبارة مقتصرة على موقف بعينه وأن ما قصده حقًّا هو عبارة من قبيل "لم تنجح في فهم تلك الخاصية على الحاسوب"؛

٣. طرأت أحداث أخرى أخبرنا فيها للمرة الثانية بأننا أغبياء وأخفقنا للمرة الثانية في إدراك أنها كانت تقتصر على موقف بعينه؛

٤. ثم حدث التحول الكبير حين أصبحت عبارة "أنت غبي" راسخة بداخلي وتحولت إلى "أنا غبي" وأصبحت معتقدًا يصفنا، بدلًا من كونه مجرد رأي حول مهارات الحوسبة على سبيل المثال؛

٥. وهكذا طُبع ذلك "المعتقد" على الكثير والكثير من المواقف المستقبلية.

وبالمثل، حينما يخبرنا أحدهم بأنه "ينبغي علينا" أن نفعل (س) أو (ص)، فما

لم تمثل عبارته تعليمات أمنية ضرورية أو إجراء صحيًّا احترازيًّا، فإنه ينبغي علينا النظر إلى كلامه باعتباره نصيحة ولا نرسخه بداخلنا على أنه "واجب".

① إذن، ما عبارات الوجوب والحتمية وغيرها من المعتقدات التي كنت أؤمن بصحتها بخصوص هذا الموقف "العدائي"؟

① ومن الذي يحدد؟ ماذا سيحدث لو أنني فعلت (أو لم أفعل) "س"؟ أي شخص أو أي شيء سيوقفني عن القيام بما أراه مناسبًا؟

١٠. لا بأس أن أكون غبيًّا

رغم أن كلمة "غبي" لا تروقني، فإنني سعيد جدًّا بالاعتراف لنفسي بأنني كنت غبيًّا حين لم أدرك (س)، أو حين عجزت عن القيام بـ (ص) — ومن ثم فأنا بحاجة إلى تلقي المزيد من المعلومات واكتساب المزيد من المهارات بشأنه — لكن الأمر لم يكن غباءً حقيقيًّا، وإنما كان افتقارًا للمعلومات أو المهارات اللازمة لمعالجة الموقف بالمقام الأول. وما الضير في ذلك؟!

إذن عندما نسمع لقبًا من قبيل "غبي"، فربما نسأل أنفسنا أو الشخص المتحدث "في أي شيء بالتحديد من فضلك؟" وربما نضيف عبارة "لذا، أخبرني ماذا أفعل بالضبط كي أنجزه على النحو السليم (من أجلك) في المرة القادمة؟".

① بخصوص هذا الموقف "العدائي"، ما الذي يمكنني الاعتراف به واقعيًّا، ولم أستطع الاعتراف به وجدانيًّا؟

١١. أفضل معتقداتي هي...

والآن، دعنا نجمع بعض المعلومات حول ما تؤمن بصحته، داخل الموقف "العدائي".

إليك بعض المعتقدات الشائعة التي قد تنطبق أو لا تنطبق عليك، لكنها مجرد أفكار افتتاحية: "لست ذاك الشخص الذي..."، و"تغيير رأيك دليل

على الضعف"، و"لا ينبغي لك أن تتراجع"، و "لا تكن غبيًّا"، و"تلك علامة من علامات الضعف أن..."، و"الرجل الناضج لا يبكي".

① ما الذي كنت أؤمن بصحته، بشكل عام، بخصوص هذا الموقف؟
① بخصوص الشخص الآخر؟
① بخصوص المهارات والقدرات؟
① بخصوص نفسي؟

والآن أي المعتقدات تود أن *تتبناها* أثناء المواقف "العدائية" (وصحيح أنه *بإمكاننا* أن نقرر الإيمان بما نرغب في الإيمان به – فقط انظر إلى الساسة، ومن يطلق عليهم النخبة، وغيرهم من الأصدقاء وأفراد العائلة المعتزين بأنفسهم – يمكنني أن أكمل السرد!)

وإليك أيضًا بعض الأمثلة كأفكار افتتاحية: "كلنا في المركب نفسه"، "الأمر يتعلق بالعمل، لا بالشخصية"، "رأيهم فيّ لا يدل عليّ"، "كل شيء يمر"، "يمكنني فقط أن أبدو هادئًا". إذن:

① ما الذي أود تصديقه، بشكل عام، بخصوص هذا الموقف من الآن فصاعدًا؟
① وبخصوص الآخرين؟
① وبخصوص المهارات والقدرات؟
① وبخصوص نفسي؟

١٢. الأدوار

كلنا، شئنا أم أبينا، نلعب أدوارًا سواء تواجدنا مع الآخرين أو حتى كنا وحدنا. وربما لا نتعمد لعب تلك الأدوار، لكننا نلعبها على أية حال. فنحن، على سبيل المثال، نلعب أدوارًا مختلفة عند تواجدنا مع الأصدقاء (دور الأحمق؟)، أو مع الأطفال (دور المسئول؟)، أو مع رؤساء العمل (دور المهني الراقي؟ أو الطفل المتمرد؟). أو ربما حين نشعر بالأسى لحالنا، نتصرف كالطفل الجريح، أو الضحية الشجاعة رغم إصابتها.

إن كل تلك الصفات تعرفنا بشخصيتنا، أو ما نعتقد أنها شخصيتنا، في أثناء الموقف، وهذا يؤثر بالطبع على كيفية التصرف. إننا، بطبيعة الحال، نلعب أدوارًا مختلفة في مواقف مختلفة، ومن ثم لا يمكننا أن نتعرف في النهاية على هويتنا كأشخاص عن طريق تلك الأدوار وحدها، أليس كذلك؟ وإلا تصرفنا/ شعرنا/ فكرنا كالضحية مثلا *طوال* الوقت، أو لعبنا دور الأحمق في كل موقف نواجهه، مهما بلغت درجة جديته.

ولعلك خمنت أن بعض الناس يرون أن هذا الدور تمكن منهم بشدة؛ فهم "لا يستطيعون التوقف" عن لعب دور الأحمق حتى في المواقف الجادة، أو ربما يتصرفون كالضحية حتى عند اختلاطهم بالمجتمع.

يمكننا أن نغير الأدوار التي نلعبها، ونحن نفعل ذلك بشكل طبيعي تجاه الأشخاص المختلفين في جميع المواقف. وهذا ما يسمى بالمرونة، أو التصرف بشكل مناسب، بدلًا من الجمود وعدم "مواكبة" الموقف.

إذن:

① **أي الأدوار كنت ألعبها في أثناء هذا الموقف "العدائي"؟** يمكنك التعبير عن تلك الأدوار بأية طريقة تروقك، سواء بلفظ *عام* مثلا من قبيل "ضحية" أو عبارة أكثر دقة مثل "توم كروز عندما..." أو "ميرل ستريب عندما...".

١٣. وأخيرًا

① ما الذي غفلت عنه؟ وما الذي أصبح واضحًا الآن ولم يكن كذلك من قبل؟

① ما الذي كنت أفترض صحته، في حين أنه ربما لا يكون صحيحًا؟

جزء ٤

قم بوضع خطة لتغيير موقفك "العدائي" في هدوء

مقدمة

إنني أهنئك على صبرك – فكثير من الناس يعمدون إلى الاندفاع نحو اتخاذ إجراء قبل أن يتأكدوا من الاحتياجات التي يتصرفون على أساسها، ومن ثم يحددون الاتجاه الذي يحتاجون إلى سلوكه (وهذا هو السبب وراء سماع عبارة من قبيل "لمَ لم أقدر على حل تلك المشكلة؟" أو "لماذا لا تجدي أيه فكرة نفعًا معي؟").

حسنًا، لقد تلقيت الإسعافات الأولية من الجزء الأول (عشر إستراتيجيات أساسية للتعايش).

وقد وقع اختيارك على بعض إستراتيجيات التعايش والنجاح من الجزء الثاني (الأنواع الخمسة عشر الأصعب لـ "العدو").

ومن ثم قمت بجمع المعلومات الجديدة لطرق جديدة للمضي قدمًا من الجزء الثالث.

إذن، حان وقت وضع الخطة.

وضع خطة لتحقيق أهدافك

إن كثيرًا من الناس يشعرون بضيق شديد لمجرد فكرة قوائم الإجراءات، ناهيك عن الإجراءات نفسها، لأنهم يحتاجون إلى اتخاذ خطوة أولى سريعة، والشعور بالثقة بإمكانية نجاحها أكثر من الاقتصار على تحمل الأوضاع كما هي، كما أنه عادة ما يكون الكف عن القيام بعمل ما أسهل من القيام بعمل جديد، وكثير من القرارات غير المدروسة تنبع من اعتقاد الشخص أن "عليه" التحرك بسرعة حتى إن كان حدسه يخبره بالعكس. فكم مرة سمعنا عقب اتخاذ قرار كارثي عبارة من قبيل "لو كنت أعلم..." أو "لماذا لم يحذرني أحدهم؟" أو "وددت لو اتبعت حدسي"؟

لا شيء يثير الدهشة في هذا، لأننا غالبًا ما يخبرنا الآخرون بأن "علينا" اتخاذ القرارات بشكل أسرع مما يناسبنا، كما أن قائمة الإجراءات أو قائمة المهام النموذجية لا تغطي سوى عُشر ما نحتاج إليه! وما يتبع ذلك بالتالي هو الفئات العشر بأكملها التي تحتاج إلى التغطية حقًّا، وهي في تلك المرحلة تتمثل في قائمة "الإمكانات"، لا في قائمة "الإجراءات"، إذ نكون بحاجة إلى الكثير من الخيارات كي نختار من بينها. ولن نقوم بوضع هدف معضل – فلو كان الأمر بهذه البساطة لأنجزته بالفعل! سوف نقوم بوضع خطة أكثر سهولة تتألف من ١٠ نقاط.

والخطة في تلك المرحلة تقتصر على *ما* تريد تحقيقه، دون القلق (الآن) بشأن *كيفية* تحقيقه. فكثير من الخطط لا تدخل حيز التنفيذ بسبب تفكيرنا

في الصعوبات المحتملة، دون أن نحدد "الخطة" بوضوح في المقام الأول!

ومع ذلك، فمن الضروري أولاً أن نعرف كيفية خلق بعض الخيارات عن طريق أحلام اليقظة المستمرة!

"العقل كالمظلة، لا يعمل إلا وهو مفتوح".

جيمس ديوار

"لو اقتصرت نظرتك على الواقع، فربما لا تدرك الممكن".

مجهول

"إن التخيل أعظم أهمية من المعرفة".

ألبرت أينشتاين

نصيحة للتصرف: احلم من جهة اليمين

دائمًا يلفت نظري تصريح الكثيرين بأن أنجح الأفكار تأتيهم بينما يستلقون على الشاطئ أو على الفراش أو وهم متواجدون بالحمام (وعلى ما يبدو فإنها نادرًا ما تأتي في أثناء الاجتماعات!) وبالنسبة لـ ٩٥٪ من الناس، يعد النظر لأعلى والاتجاه جهة *اليمين* هو مكان التخطيط المستقبلي في أحلام اليقظة (تمامًا كما أن "وضع الأمور خلف الظهر" يكون خلف الكتف اليسرى، و"الشعور بالإحباط" يرتبط بطأطأة الرأس والنظر لأسفل. أما نسبة الـ ٥٪ الباقية من الناس فتنعكس عندهم جهة اليمين وجهة اليسار.

كل الأشياء تنظر لأعلى

كنت أتناول وجبة العشاء مع أحد الأصدقاء، وبعد فترة وجيزة قال لي: "أتعرف، إنك شخص محظوظ – أنا لم أستطع قط أن أرى شيئًا مستقبليًا لنفسي". غير أن ما أدهشني أن معظم الناس ينظرون للمستقبل حين يتحدثون عنه – وعادة ما يكون ذلك بالنظر لأعلى وجهة اليمين – لكن صديقي كان ينظر بحزن لأسفل على أرضية المطعم، ففكرت متعجبًا، وتساءلت إن كان بإمكاني أن أجعله ينظر لأعلى، وإن كان ذلك سيفيده، فقمت بصب مزيد من المشروب، وقلت "الأمر يدعو حقًا للإحباط، أليس كذلك..." ثم ضربت بالزجاجة بقوة على الطاولة مع كلمة "حقًا". ربما لم يجعله هذا التصرف ينظر لأعلى، لكنه على الأقل أخرجه من انتباهه الكئيب للأرض. فاستندت إلى ظهر الكرسي وواصلت الحديث، ولكن مع النظر والتلويح – بطريقة مبالغ فيها، يجب أن أعترف بذلك – إلى أعلى يمينه، فبدأ بالتدريج يستند إلى ظهر الكرسي كذلك وينظر لأعلى، وبدأ يتحدث عما يود إنجازه في المستقبل، وواصل التفكير لمدة ٢٠ دقيقة، إلى أن قال فجأة: "يا إلهي – ماذا حصل بحق السماء؟ لم أكن يومًا قادرًا على ذلك!" فرددت قائلًا: "لا بد أنه تأثير الاتجاهات".

إذن، عندما نتخذ قرارًا بما نود فعله، من الضروري أن نترك مجالًا لأحلام اليقظة وإجراء عملية عصف ذهني، أو نفكر في أفضل ما ينجح معنا – ربما يتم ذلك في بقعة هادئة بإحدى الحدائق، أو أيًا كان ما ينجح معك بشكل أفضل.

خطة الهدف الخاصة بك

"أهم ركن من أركان القيادة هو أن تكون لديك رؤية، فليس بإمكانك أن تنفخ في بوق مخروق".

تيودور هيسبيرج

"إن لم تغير الاتجاه الذي تسلكه، فستمضي إلى حيث يقودك الطريق الذي تمشي فيه".

مثل صيني

لذا، وفي مكان هادئ، انظر أعلى جهة اليمين، واستمتع بأحلام اليقظة فيما حولك، ثم فكر *فيما* يمكن أن يحسن الموقف، وتذكر أنك لست بحاجة في الوقت الراهن إلى معرفة *كيفية* تحقيق كل هدف من أهدافك، لذا اكتب كل ما يجول

بخاطرك، حتى تلك الأفكار التي يطلق عليها مستحيلة. (ولاحظ من فضلك أن قائمة "المهام" المرعبة هي نهاية المجالات العشرة!).

- ① ما يمكنني الكف عن التفكير فيه (بمعنى الكف عن محادثة نفسي به).
- ① ما يمكنني التفكير فيه (بمعنى محادثة نفسي به).
- ① الأدوار التي يمكنني الكف عن لعبها.
- ① الأدوار التي يمكنني لعبها.
- ① ما يمكنني الكف عن الإيمان بصحته.
- ① ما يمكنني اتخاذ قرار بالإيمان به (بخصوص نفسي والآخرين والمواقف والحياة والعدل وما شابه).
- ① ما يمكنني التوقف عن قوله أو كتابته.
- ① ما يمكنني كتابته أو قوله.
- ① ما يمكنني التوقف عن فعله.
- ① ما يمكنني فعله.

إذن، وباختصار:

- ① ما الذي أريد تحقيقه للفريق/القسم/المؤسسة؟
- ① ما الذي أريد تحقيقه لنفسي؟

لاحظ جيدًا أن الأسئلة المذكورة أعلاه قائمة على أسلوب غاية في التقدم تم تناوله في كتاب*Coaching Made Easy* (مايك ليبلينج وروبن برايور، دار كوجان بيدج للنشر ٢٠٠٣).

تهانينا

لقد حققت للتو إنجازًا غير مسبوق ؛ فقد حددت ما تريد، دون استخدام لغة معقدة، ووضعت خطة هدف إستراتيجية شاملة (بمعنى هدفك الذي تريد!) من حيث الدور الذي ينبغي أن تلعبه، وما تريد أن تقوم به وتفكر فيه وتشعر به وتؤمن به.

التعرف على نتيجة خطة الهدف التي وضعتها

ثمة نتيجة واحدة مرجوة في أي موقف من مواقف العمل، وتتمثل في بناء:

- علاقة مهنية؛
- وسلوكيات مهذبة؛
- وغياب للسلوكيات غير المهذبة.

فهذا الأمر من شأنه أن يخلق، بشكل مثالي، علاقة عمل *رائعة*، يحقق الجميع فيها، لا سيما أنت نفسك، النجاح على المستويين المهني والشخصي.

أو ربما كان ذلك كافيًا لمجرد إقامة علاقة عمل "جيدة بما يكفي"، يشعر فيها الجميع بالارتياح، على المستوى المهني وحده.

أو ربما يكون الخيار الأفضل أمامك هو أن تقيم علاقة سطحية، حيث يكون أفضل خيار فيها هو اللجوء بوجدانك إلى مكان آخر، أو حتى بجسدك (بمعنى مغادرة العمل)، حيث تكون أكثر سعادة.

ومن المؤكد أن العلاقة "العدائية" لا يمكن أن تكون مقبولة على المدى الطويل.

لذا، كأي رحلة تخوضها، من الضروري أن نعرف ماهية الغاية التي نرنو إليها، حتى نعرف متى نصل إليها، وبما أن الطريقة الوحيدة لإدراك الشيء هي من خلال ما نراه ونسمعه ونلمسه ونشمه ونتذوقه، فعندما يتم تصنيف هذا الموقف "العدائي" بنجاح يصبح:

ⓘ **ما أراه هو...**

ⓘ **وما أسمعه هو...**

ⓘ **وما ألمسه هو...**

ⓘ **وما أشمه هو...** – أجل، بعض الناس يشمون النجاح أو المشكلة، على سبيل المثال

ⓘ **وما أتذوقه هو...** – وأجل، بعض الناس يتذوقون طعم النصر، مثلًا.

نصيحة للتصرف: انتبه لنتائج الآخرين كذلك

أحيانًا بالطبع تكون هناك أمور عدة نريدها من الموقف، نحن و"العدو" على حد سواء، وسوف نكون بحاجة إلى التفاوض بشأنها.

فربما تريد *أنت*، على سبيل المثال، أن تُترك منفردًا كي تركز على أداء مهمتك، فيما يحتاج رئيسك إلى الاطمئنان المستمر على أن كل شيء يسير وفق الخطة. أو ربما يكون رئيسك أكثر رضًا برداءة جودة المهمة ما دام أنه تم الوفاء بالموعد النهائي "المستحيل"، بينما تريد *أنت* أن تؤدي المهمة على أكمل وجه، وإن استغرقت وقتًا أطول.

ودون معرفة الاحتياجات جميعها، فالفرصة ضعيفة لإرضاء الجميع بالطبع. لكن – لعلي أسمعك تقول – عليك في النهاية أن تسوي الأمور والقبول بحلول وسطى، أليس كذلك؟ كلا – أسمع نفسي أقول – كلا ألبتة: فلماذا القبول بالحلول الوسطى دون الوصول إلى أعلى المستويات؟

عندئذ يصبح السؤال "إذن، كيف تكون، أيها الرئيس، راضيًا بأن العمل يسير وفق الخطة، دون أن تقطع تركيزي بشكل متكرر؟ ما الذي يمكننا الاتفاق عليه؟" أو "كيف لي أن أقدم عملًا ناجحًا تحتاج إليه بحلول الموعد النهائي، وربما قدمت لك بقية العمل في وقت لاحق؟".

نصيحة للتصرف: ادع الآخرين للإدلاء بأفكارهم

عندما أسمع بعض الناس يقولون "لماذا لم أفكر في هذا من قبل؟!" أرى دائمًا أن هذا يرجع إلى أنهم كانوا أقرب ما يكونون للموقف محل النقاش - بل إنهم كانوا *بداخله* في الواقع: لكنهم لم يستوعبوا حقيقة الموقف. ورغم أنه من الصعب أن نحاول رؤية جميع جوانب الموقف، فإنه بإمكاننا دائمًا أن نرى ما يتضح أمامنا مباشرة، خاصة حين نشعر بالحصار والعجز عن الحركة كي نرى الموقف من كل جوانبه.

ومن ثم فأنا أرى أنه من أهم الأمور توضيح ما تعانيه لبعض الناس، وطلب الكثير من الأفكار كلما أمكن قبل اتخاذ القرار بالإجراءات التي ستُتخذ.

سوف أتقبل تلك الأفكار باعتبارها "احتمالات" - وليست "حتميات" - إلى أن تناسبني ثلاث منها على الأقل، وسوف أشكر الناصح على أفكاره، ثم أغير الموضوع، فتلك ليست حلقة نقاشية، لذا فلست بحاجة إلى توضيح ما أفكر فيه مع كل اقتراح يطرح أو ما سأتخذه معه من إجراء - في الواقع ربما لا أعرف ما لم أفعله بعد؛ فأنا أشكر الجميع ببساطة، وأنتظر التالي.

كيف تتجنب هذا المتذمر؟

ذات مرة كان لديَّ عميل أرى أنه صعب المراس ولم أكن أرغب في التعامل معه؛ فقد كان أكبر متذمر قابلته في حياتي. ولكي أعطيك فكرة عن الموضوع، فقد تعمد الضغط الشديد على أحد الموظفين في فريقه لدرجة أن المسكين نقل إلى المستشفى، ثم حاول العميل بعد ذلك التودد إلى زوجته. على أية حال، كان عميلاً كبيرًا، ولم يكن أمامي سوى التعامل معه.

لذا، جمعت بعضًا من زملائي معًا، وحدثتهم بإيجاز عن رغبتي في تلقي بعض الأفكار، وكيف يمكنني التعامل مع هذا الشخص، بارتياح. لم أبحر في أية تفاصيل، لكنني طلبت الكثير من الأفكار حول "الاحتمالات والممكنات..." أو "ماذا يحدث لو..."، ثم ابتسمت ابتسامة رقيقة ووجهت شكري للجميع (وقمت بداخلي بترجمة كل كلمة من كلمات "يجب أن..." و"لا بد أن..." و"لماذا لم تفعل..." وما شابه من اقتراحات إلى احتمالات وممكنات في ذهني!).

بدت لي بعض الأفكار (غير المنقحة) جذابة، بما فيها:

■ ربما يمكنك أن تعاني في صمت؟ (لكن ليس أكثر من ذلك، لم أعد أطيق)؛
■ ربما تأخذ عليه تعهدًا؟ (فكرة مقبولة بعض الشيء لكن ليست أخلاقية)؛
■ ربما لا ينبغي عليك العمل معه على الإطلاق؟ (فكرة مقبولة للغاية، لكنني أود الحفاظ على وظيفتي)؛

ثم...

■ ربما ينبغي أن توطد علاقتك بمساعدته الشخصية حتى تتمكن من التواصل معها من خلالها؟

ومن ثم، سأتصل بها كل صباح من الآن فصاعدًا، وسوف نتشاور في معه، وسوف تعاود الاتصال بي لتخبرني بالمطالب والتعليمات. لقد كانت قناة مشتركة وفي أثناء الأوقات النادرة التي كنت ألتقي رئيسها فيها كنت أجد أن روحينا قد خففت نوعًا ما من أحقادي تجاهه نتيجة.

نصيحة للتصرف: احصل على داعم أو اثنين

إن الشيء الوحيد الذي يفوق شعور "الاضطهاد" سوءًا هو أن تشعر بالاضطهاد والوحدة في الوقت نفسه.

بما أننا جميعًا لا نملك المهارة الكاملة في التعامل مع كل شيء، فلا حرج من مناقشة الممكنات مع بعضنا بعضًا، لذا علينا أن نحرص على اتخاذ داعمين أو أصدقاء يمكننا مناقشة خططنا معهم، فمن الجيد أن نضطر للتفكير بصوت عالٍ، أو يمكننا كتابة أفكارنا في رسالة إلكترونية وإرسالها لأنفسنا (فقط). فكيف لنا أن نعرف ما نفكر فيه إن لم نسمع أو نر ما يجب علينا قوله؟!

نصيحة للتصرف: احرص على تحقيق ما تريد

إنه من الضروري، بمنتهى البساطة أن تخصص وقتًا (كل ظهيرة؟ كل جمعة بعد الظهيرة؟ كليهما؟) كي تتأكد من تحقيق ما تريد في تحسين هذا الموقف "العدائي"، ومن ثم تجري التعديلات اللازمة.

(لعلي أسمعك تقول: "ولم لا أستعرض التحسين بشكل تقليدي – في *الصباح*، أو صباح كل *سبت*؟". حسنًا، ما الهدف من التخطيط ليومنا أو أسبوعنا عند بدئه بالفعل؟! حتى نتمكن من حل الموقف في الوقت المناسب كي نقضي مساءً لطيفًا ونومًا هادئًا وعطلة هنيئة، بطرد المشكلة من ذهنك، ومعرفة ما تقوم به لاحقًا).

إنجاز خطة الهدف التي وضعتها والحصول على مبتغاك

تذكر أن أفضل وقت للتعامل مع الموقف الصعب قد فات، وخير وقت يليه هو الآن؛ لذا قم باستعراض احتياجاتك وأجر عليها التغييرات والإضافات التي تبدو مناسبة لك، وسلط الضوء على أكثرها رواجًا.

بعدها فكر في كيفية المضي قدمًا نحو تحقيق الفكرة الجذابة بالنسبة لك. أما بالنسبة للأفكار التي تسأل نفسك فيها "لكن كيف كان لي أن...؟!" – فخذها مأخذ الجد وأجب عنها!

سؤال روبرت

كنت في لقاء مع بعض الأصدقاء لتناول الغداء معًا. كان "روبرت" أول من وصل وكان يسأل عن دوري الجديد في العمل؛ فأخبرته بأنه ممتع حقًا، إذ أسافر حول العالم وأتعامل مع أشخاص ومواقف مشوقة. فسألني: "وأي شيء أفضل من ذلك؟". أجبته: "بالضبط". فاستطرد قائلًا: "كلا، ليس هذا ما أعنيه يا مايك"، ثم نظر في عيني وسألني: "أي شيء أفضل من هذا؟!" فكان علي أن أتوقف وأفكر، فقلت: "ممم، مزيد من الليالي أقضيها في فراشي، على ما أعتقد". سكت "روبرت" برهة ثم سألني بينما لا يزال ينظر في عيني قائلًا: "إذن، ماذا أنت فاعل بشأنه يا مايك؟". فسمعت صوتي يقول في هدوء وسكينة: "سأقدم استقالتي يا روبرت". وحين قلتها، بدا الضوء أكثر سطوعًا، وانزاح شيء ما من على كتفي اليسرى – إنه القرار الذي اتضح لي مؤخرًا!

إذن، عندما تسأل نفسك "كيف كان لي أن...؟" فاحلم من جهة اليمين وأجب عن السؤال ببعض من الممكنات أو الاحتمالات. دوِّنها باختصار فيما بعد، إن راقك ذلك، وطبق تلك الأفكار لمدة ليلة واحدة على الأقل، كي ترى ما تعكسه وما تبدو عليه في الصباح.

"عندما يتسع العقل لأبعاد الأفكار الأكثر رحابة، لا يعود لحجمه الطبيعي ثانية".

أوليفر وندل هولمز

واصل تحقيق أهدافك

كن على يقين مما تريد وذكر نفسك به دائمًا.

لا تدع الأمور العملية تجرف ما تريده مع تيارها، تحت أي ظرف، فما تريده هو ما تريده، أو ما تحتاج إليه، أو ما يجب أن تناله، وسوف تواجه أوقاتًا كثيرة تتعرض فيها للتعامل بشكل عملي مع كيفية تحقيق ما تريد، في الوقت المناسب.

رامي السهام

كنت أعرف شخصًا يعمل راميًا للسهام، وعندما سئل عن كفاءته في الرمي أجاب بتواضع قائلًا إنه لو كان هناك هدف لنال المركز الرابع على مستوى المملكة المتحدة، غير أنه أضاف فيما بعد، مع ارتسام بسمة على وجهه قائلًا: "ولكن إن لم يوجد الهدف، فمن يدري؟".

عش الهدف، وفكر فيه، وغيره كي تشعر تجاهه بمزيد من الارتياح وقلبه على كل الوجوه، وحدث نفسك به قبل نومك، وأخبر الآخرين به حتى تتمكن أنت من سماع نفسك بينما تردده بأعلى صوتك، وحتى يتمكنوا هم من طرح أسئلة مفيدة عليك بشأنه، فهذا كله من شأنه أن يجعل الهدف أكثر رسوخًا وواقعية (أي أكثر دقة وإمعانًا).

- كن واضحًا (واضحًا بمعنى الكلمة).
- كن متعاونًا (بشكل سليم).

- كن لطيفًا.
- كن متسامحًا (لا تحمل الضغينة لأحد ولو ثانية واحدة).
- كن نفسك.

"إدوارد"

نصيحة للتصرف: حدث نفسك بالهدف قبل النوم

أعرف أن كثيرًا من الناس سيقولون لأنفسهم، عندما يشرعون في النوم مساءً، إنهم يودون لو استيقظوا في الصباح ولديهم بعض الأفكار حول ما يمكنهم القيام به كي يحققوا الهدف (س). ومن المؤكد أن العقل الباطن يعمل على الهدف أثناء نومهم (رغم أنهم غالبًا ما يقولون إن نومهم كان أفضل لأنهم لم "يشغلوا عقولهم" به طوال الليل).

نصيحة للتصرف: اقض وقتًا أطول قليلا في التفكير، من أجل التغيير

"كلما طالت مدة الرقصة، أصبح الراقصون أكثر مودة وقربًا – لذا فأنا لست مضطرة لاتخاذ قرار فوري – وبإمكاني أن أستغرق بعض الوقت لكي أقرر ما يحدث وكيف سأتعامل معه، وهل يتعلق الأمر، مثلًا، بمساعدتي على تغيير (سلوكياتي/ توجهاتي) أم تغيير سلوكيات الآخرين وتوجهاتهم؟".

"فيرجينيا"

فكر الآن في شيء مختلف

افعل شيئًا مختلفًا – فهذا من شأنه أن يجذب الآخرين بشكل كامل؛ فلن يبعد الرياح عن مراكبهم فحسب، وإنما يبعد مراكبهم عن الرياح تمامًا!

أتعرف المثل القديم القائل: "إن لم تحقق النجاح من أول مرة، فحاول، ثم حاول، ثم أعد المحاولة مرة أخرى"؟. حسنًا، هذا واحد من أخطر الأمثال التي أعرفها:

- إنه يفترض أن عليك تحقيق النجاح من أول مرة، في حين أن كثيرًا من المواقف تحتاج مثلا إلى وقت للتشاور، ووقت للتفكير، وتحتاج إلى المثابرة، والتعلم، والتروي؛
- وتوحي عبارة "حاول، ثم حاول، ثم أعد المحاولة مرة أخرى" بأن العملية ستكون صعبة للغاية، في حين أن أكثر الحلول فاعلية بحق هي حلول بسيطة وممتعة، وليست شاقة؛
- إن لم أنجح من البداية، فما معنى أن أحاول مرة أخرى؟ عليّ أن أجرب شيئًا *مختلفًا*؛ وأخيرًا
- اكتشفت أكثر من مرة أن الحل الذي ينجح معي هو *الكف* بشكل عام عن الفعل/القول/التفكير/المحاولة، بدلاً من محاولة شيء جديد.

نصيحة للتصرف: اعكس السؤال

اعتدت دائمًا أن أسأل زواري من النباتيين "ما الأكلات التي لا تتناولونها؟"، فكنت أحصل على قائمة طويلة من الأكلات التي لا ينبغي عليَّ إعدادها من أجلهم، لكني لم أكوِّن فكرة واسعة عن الأكلات التي ينبغي عليَّ طهيها من أجلهم. والآن أصبحت أطلب منهم أن يخبروني بالطعام الذي يودون تناوله *بالفعل*، وكان ذلك أسهل بكل المقاييس، لذا فحاول أن تطرح سؤالاً عكس ما تطرحه الآن.

نصيحة للتصرف: إن ارتبت في الأمر، فلا تقل ولا تفعل شيئًا

"تشاجرت مع إحدى العميلات التي كانت تتلقى دعم أصدقائي، فسمعت منها وصلة كاملة من الإساءات الكلامية لمدة ٣٠ دقيقة كاملة. ومع فهمي المتأخر أدركت بعد مرور خمس دقائق من البذاءة والتهديد والبصق، أنه لم يتبق شيء تقوله أو تفعله سوى قتلي! أما الدقائق الخمس والعشرين الأخرى فكانت محض تكرار لما سبقها. لا تنس، كل هذا بسبب رداء، فأخذت الموقف بمحمل شخصي، وما كان لي أن أفعل، فكانت مشاعري مختلطة وحزينة، غير أني حين نظرت إلى الأمر بطريقة مختلفة، لم أرد بأي شيء لأنه لم يكن بإمكاني قطع أي وعد بالنيابة عن الشركة؛ فلو أنني واجهتها بالحقائق المزعجة وقلت لها كل ما كان يدور برأسي، لشعرت إحدانا بالألم؛ بسبب رداء. فكلما تذكرت هذا الموقف ارتسمت على وجهي ابتسامة وشعرت بالسعادة لعدم ردي على الفور. لقد بدت هي الفائزة في تلك اللحظة وأخذت رداءها، لكنها كانت تبدو حمقاء وهي ترتديه".

"سوزانا"

نصيحة للتصرف: إذا كان الموقف شفهيًّا، فترجمه كتابة

"حسنًا، إنه من الصعب أن تغير نظامًا أو معتقدًا يتبناه الفرد بين عشية وضحاها، لذا أجد نفسي في معظم الأحيان أصمت وأتحمل الوضع كما هو. غير أني أميل دائمًا إلى التوضيح بالكتابة (إن خانتني الألفاظ وقتها) كيف يبدو الموقف من جهتي. ورغم أن ما أكتبه من ملاحظات ربما لا يقرؤه ولا يفهمه الشخص محل الخلاف، إلا أنه يساعدني على بحث تسلسل الأحداث داخل عقلي وأجني القرب عن طريق (الاستماع إلى نفسي)".

"جورج"

نصيحة للتصرف: إذا كان الموقف جهرًا، فاجعله سرًّا

"عندما يتم استدراجي للدخول في جدال نابع من خيبة الأمل، عادة لأن هؤلاء الأعداء لن

يتركوا فكرة أود تجاوزها – فكل ما هنالك أنهم اعتادوا الفوز بالمجادلات، ولن يكفوا عنها حتى يصلوا إلى مبتغاهم، مما يثير حفيظتي أكثر، ويحولني من كوني مستشارة إلى كوني موجهة. الآن أصبحت كلماتي قليلة: دعهم يرهقوا أنفسهم بالحديث، و/أو فض الاجتماع، وتحدث إلى هؤلاء الأشخاص خارج نطاق الاجتماع، مطلعًا على ما يشعرون به. فهناك دائمًا مشكلة خفية!".

"ميليسا"

نصيحة للتصرف: إذا كان الموقف سرًّا، فاجعله جهرًا

إذا كان العدو يتبع أسلوب ممارسة أعماله المشينة في السر، أو يروج الإشاعات أو الأقاويل سرًّا، من شخص لشخص، فهو بالتالي يتمنى ألا يتبادل الناس الآراء عنه أو يتناقلوا ألعابه الرخيصة فيما بينهم.

لذا، فربما تنجح فكرة إظهار أعماله علنًا، كي يتوقف عن تلك الأعمال. فمن المفيد أن *تخبره* بأنك على دراية بهذا، في ساحة عامة (كلا، ليس بالضرورة أن تكون تلك الساحة هي ملعب ويمبلي أو ماديسون سكوير جاردن – فرواق الشركة يفي بالغرض) يشهدها الناس جميعًا حتى يعلم أن الناس على دراية بما يفعل، وأنك صريح للغاية مع الجميع. ويمكن أن يتم هذا بشكل لطيف بالطبع، كأن تقول: "أشكرك شكرًا جزيلًا على إخباري بأنني أواجه مشكلة مع "جيم" لكني الآن أصبحت فتىً ناضجًا ويمكنني حل مشاكلي بنفسي، أشكرك". سوف أصنع المستحيل بشكل عام لرؤية مروج الإشاعات سرًّا فيما بعد بشكل شخصي، وعندما أواجهه سأقول إنني أعرف أنه قصد الخير (حتى إن كنت أعرف أنه ما قصد الخير إلا لأسباب تخدم مصالحه الأنانية) لكني لن أكون بحاجة تلقي هذا النوع من المساعدة فيما بعد، أشكرك. اتفقنا؟ – والسؤال التقريري في النهاية يعد تأكيدًا.

لكن ماذا أقول عندما أقابله في المرة *المقبلة*؟ لعلي أسمعك تتساءل! حسنًا، على المستوى الشخصي، أريدك أن تفكر في أنني سلطت الضوء على هذا الموقف ثم تحولت عنه، ومن ثم سأقول شيئًا من قبيل "بات" – لأن دعوة

الآخرين بأسمائهم ومناصبهم، في أثناء النظر في أعينهم يحقق التواصل المباشر الحقيقي – "لقد سلطت الضوء على الموقف وأريد أن أتحول عنه الآن بطريقة محترفة، اتفقنا؟ ثم أغير الموضوع لكي أثبت قولي، حتى إن كان بمجرد عبارة "أراك لاحقًا" أو ما شابه. وبالمناسبة، ربما يكون تذييل السؤال في النهاية بكلمة "اتفقنا؟" أو ما شابه فعالا للغاية، أليس كذلك؟ فهو يدفع الشخص إلى سؤال نفسه عما قلته للتو، أليس كذلك؟ وفي غضون ذلك، يمكنك أن تنتقل بسرعة إلى تغيير الموقف لكي ترسخ الأمر في أذهانهم مرة واحدة وإلى الأبد. أليس كذلك؟! صحيح. والآن لننتقل إلى النصيحة التالية!

نصيحة للتصرف: إذا كان الموقف عاطفيًّا للغاية، "فكن رسميًّا"

أحيانًا يكون "التزام الرسمية" مع منسق العمل هو الطريقة المثلى للحصول على نتائج، عندما يلتبس الموقف على شخصين، وربما كان طلب نوع من تسوية الخلاف، كإدخال وساطة أو تحكيم فيما بينهما، طريقة مفيدة حقًّا تخاطب بها مؤسسة ما قائلًا: "تلك ليست مشكلتي (حتى إن بدت كذلك!) أو على الأقل ليس دوري أن أصلح موقفًا بين موظفين، لذا هل يمكنك حله، من فضلك؟".

"كنت أتعامل مع تلك المواقف من خلال التزام عملية رسمية، في وجود مسئول الموارد البشرية، حيث كنت أضع أهدافًا سلوكية واضحة أمامي وأسلط مزيدًا من الضوء على دوره ومسئولياته، بما يضعه في الجانب الإيجابي. كما أضع وأشكل وأحفظ الحدود الدائمة والواضحة لنفسي أيضًا، فهذا أمر ضروري من أجل ضمان مستوى أكثر تماسكًا للأداء والسلوك حتى تتسنى للموظفين معرفة مكانهم منك ويتمكنوا بشكل أفضل من معرفة ما تتوقعه منهم، بالإضافة إلى حرصي على أن يتلقوا الدعم الذي يحتاجون إليه مني ومن الفريق الذي يعملون معه، من خلال المزيد من المهام السريعة الرسمية والمنتظمة مع دعم رسمي من قبل أفراد الفريق أنفسهم في الوقت نفسه".

"شيلا"

"أجريت أنا وقسم الموارد البشرية والسكرتيرة تقييمًا لأداء العمل، وتوصلنا معًا إلى تسوية. فكانت السكرتيرة شخصاً مسئولاً عندما التزمت بأمور السكرتارية من أجل هيئة الموظفين الذين تحبهم، ومن ثم كانت تؤدي عملها لنصف القسم، فيما كان للنصف الآخر، بما فيهم أنا الذي أراها صعبة المراس، سكرتيرة أخرى".

"فرانسيس"

"تتحدد التوجهات، سواء توجهات الشخص "صعب المراس" أو توجهات الشخص الذي يفترض أنه سيتعامل معه. وإذا كنا ننتظر تقدمًا، فإنه يجب كسر القوالب. وعلى وجه التحديد، فإننا نود أن نتصف بالوضوح فيما يخص النتيجة التي نحاول التوصل إليها من خلال تعاملاتنا مع الشخص "صعب المراس". ومن ثم نعالج سلوكنا كي نحاول ونحقق تلك النتيجة المرجوة. وإذا أمكننا، كما حدث عدة مرات، أن نتفق بالإجماع على إهمال ما مضى وفتح صفحة جديدة، فربما كان ذلك فعالا للغاية في المضي قدمًا بشكل بناء".

"إدوارد"

"كنت أتلقى دعمًا هائلا من المدير التنفيذي الخاص بي، ومن ثم لم تكن لي أية اجتماعات "وجهًا لوجه" مع الموظفين تتناول المشكلات التي يعانونها، فقد خرج الأمر كله من بين يدي".

"روشيل"

نصيحة للتصرف: سياسة الغيرة - دعهم يغاروا منك

"كنت أعير اهتمامي لشخص آخر، حيث أعمل بنجاح بقرب مدير آخر، عندها يصبح الشخص "المشكلة" غيورًا ويستقبلك بترحاب شديد!".

"تاماثا"

نصيحة للتصرف: أحسن الظن بهم

"أعتقد أنه من الجدير بالذكر أن صعاب المراس غالبًا ما يكونون محاصرين بالضغوط وعاجزين عن التكيف، فأكثر ما يحتاجون إليه هو المساعدة، غير أنهم لا يعرفون كيفية ذلك،

أو يشعرون بغبائهم أو حتى لا يعلمون كيف يطلبون المساعدة من الآخرين، فالأشخاص صعاب المراس أشخاص جاهلون يائسون من وقوف أحد بجانبهم في تلك اللحظة، كما أنهم أصعب من أن تقدم لهم المساعدة وأصعب من أن تحبهم وتتعاطف معهم، لكن هذا بالضبط ما يحتاجون إليه. كل يوم أدرك مدى غبائي لعدم الاعتناء بنفسي مقابل الاعتناء بالكثير من صعاب المراس".

"جورج"

ترتيب التصرفات التي تبادر بها

إليك نموذجًا سهلًا وممتنعًا لتحديد التصرفات التي تقوم بها وبأي ترتيب.

- ابدأ بتحديد ما تود تحقيقه وكيف سيكون الموقف إذا ما حققته.
- والآن حدد ماهيته، في اللحظة الراهنة.
- ثم حدد كيف سيكون الموقف عندما تقطع نصف الطريق.
- وكيف سيكون الموقف حين تكون في منتصف الطريق إلى الهدف؟
- وكيف سيكون الموقف حين تكون بين اللحظة الحالية ومنتصف الطريق؟

كلما استغرقت وقتًا في التفكير في تلك النقاط، كان ذلك أفضل. ويمكنك أن تضيف – لكل واحدة منها – ما تحتاج إليه، واجعل من طلب المساعدة أو الدعم أمرًا مكملًا في رحلتك:

"كم مرة سمعنا شكوى عدم توافر ما يكفي من الوقت للتدريب والتنمية وبناء الفريق؟ ومع ذلك أنا أضمن لأي موظف داخل أية مؤسسة أن استثمار ساعة واحدة بشكل جيد سيوفر الكثير من الوقت والهم والإحباط".

"بريان"

"ثمة حل ربما تمثل في الحضور المبكر لتدريبات الحزم داخل مجالي المهني".

"لاري"

(كن هادئًا، ولا تخبر المتوتر بالخطوة التالية، وهذا تمامًا ما تتناوله النقطة الأخيرة، أليس كذلك؟!)

فكر في المستحيل

إذن، كنت تعتقد أن هذا الكتاب يتمحور حول كيفية تحقيق النجاة والنجاح عند العمل مع العدو؟! حسنًا، لكي نكون واقعيين، لا أحد يستطيع تغيير العالم، وقمة الواقعية هي معرفة أن الحياة قد تكون أفضل بكثير إذا ما غيرنا عالمنا نحن.

نصيحة للتصرف: لسنا بحاجة لأن نكون كاملين

تذكر دائمًا "أنا أكفي":

"لقد كان من المفيد أن أفهم وأتقبل فكرة أنه لا يمكننا أن نكون على صواب دائمًا، وبالفعل نحن لسنا مضطرين لأن نكون على صواب".

"إدوارد"

نصيحة للتصرف: الوشاية

إذا كان هناك شخص ما ينشر الأكاذيب عن شخص آخر، أو يشي بالناس بممارسات غير أخلاقية، فهو يعرف باسم "الواشي" (أو الأسوأ)، وغالبًا ما يتجنبه الناس في العلن باعتباره خائنًا، بينما يحظى في السر بإعجاب المرضى أمثاله. والأمر شبيه برفع شخص ما قضية على المؤسسة التي يعمل بها. ونظرًا لكون اللهجة شخصية للغاية، على مستوى الهوية ("واشٍ" على سبيل المثال) فإن الناس والمؤسسات تأخذها بمحمل شخصي.

إذن، فكما تحتاج المؤسسة إلى اتباع سياسة لمواجهة التنمر، فنحن أيضًا بحاجة إلى سياسة عامة ومعلنة لمواجهة الوشاية.

غير أنني أبغض مصطلح "الوشاية" بشدة، إذ إنه لا يتناسب تمامًا مع معظم المواقف، حيث يوحي هذا المصطلح بوجود شيء فاسد وصاخب، يهدد السلام، في حين أن حقيقة الموقف بعيدة كل البعد عن هذا التوصيف. فهناك عدم ارتياح، وليس عدم سلام، وقد اختار "الواشي" أن يبين (عادة في السر، ولو في البداية على الأقل) الحقيقة التي يعرفها الكثيرون ويرتابون بها، لكن لم يعبر عنها أحد، فالأمر يشبه قصة الطفل الصغير الذي يقول ما كان الجميع يفكر فيه: وهو أن الإمبراطور الذي اشترى ثوبًا جديدًا جميلًا من الخياط المخادع في الحقيقة لم يشتر شيئًا ومشى عاريًا. وبالمثل، *فالموقف* هو الذي كشف أمر المؤسسة، وليس "الواشي".

وتلك هي الطريقة التي تتم بها معالجة الموقف على النحو الأمثل – بإظهار ما هو موجود بالفعل، باعتباره مسألة غير شخصية تخص "الصورة الكبرى" وليس هجومًا شخصيًّا، كأن تقول: "أعلم أننا جميعًا نؤمن بالسلوكيات/ المعاملات/ العلاقات الحسنة، وليس من بيننا من يرغب في أن يرى المؤسسة في صورة أخرى. فهل من الحكمة أن نفحص ممارساتنا باستمرار، مع بعض المشاركين المستقلين (من خارج المؤسسة أو من أقسام أخرى بداخلها) حتى نتأكد من فخرنا بجميع ممارساتنا الأخرى؟ إذا كان لأحدكم أي اقتراح مضاد، فليخبرني به حتى نتمكن من رسم السياسة واتخاذ الإجراءات اللازمة؟".

ويتم هذا العمل في كثير من المؤسسات باعتباره جزءًا من برنامج مراجعة أفضل الممارسات. وهل من الممكن أن يحل مصطلح "مراجعة أفضل الممارسات" محل "الوشاية"؟!.

نصيحة للتصرف: أمعن النظر في إشراك مسئول الموارد البشرية في الأمر

يعد قسم الموارد البشرية (الذي جرت العادة بتسميته هيئة الموظفين) هو المسئول بشكل عام عن مصالح المؤسسة، وليس مصالح الأفراد، برغم أهمية كليهما بالطبع. فربما يكون لديك مسئول تنمية الموارد البشرية – الذي جرت العادة بتسميته قسم التدريب) الذي يمكنه تقديم المساعدة بثقة، أو يكون لديك مسئول برنامج أو خط مساعدة الموظفين الذي يمكنك التحدث إليه بثقة أيضًا، أو ربما ممثل هيئة الموظفين، الذي يمكنك أيضًا التحدث إليه بثقة، والذي يمكنه مرافقتك في الاجتماعات بوصفه الداعم لك، أو ربما ممثل نقابة العمال.

ومن الضروري أن تعرف ما هو متاح لديك لإمدادك بالمعلومات في تلك المرحلة فقط. ومن المفيد أن تقضي بعض الوقت في متابعة المعلومات الموجودة بقائمة السياسات المعلنة للمؤسسة حول التعامل مع الشكاوى والتنمر، على سبيل المثال، حتى تتمكن من معرفة كيفية التعامل معها في المؤسسة التي تنتمي لها. فمعظم المؤسسات ذات الحجم المناسب لديها تلك السياسات، ويمكنك دائمًا أن تستعلم عنها بكل هدوء، أليس كذلك؟ كما يمكنك دائمًا أن تجد بعضًا منها على شبكة الإنترنت كي تتعرف على ما يمكن تطبيقه. وبهذه الطريقة، *إذا* قررت أن تقدم أية شكوى رسمية، فإنه يمكنك أن تضمن وجود إجراء يتبعه الجميع، كي تنتزع منه المشاعر قدر الإمكان. أو يمكنك – إن لم يكن هناك إجراء متبع – أن تعرض ما اكتشفته، حتى يتسنى للجميع معرفة خطوات العملية.

غير أن تعليق آمال كبيرة على مسئول الموارد البشرية ربما يؤدي لخيبة أمل، وربما أسوأ من خيبة الأمل أحيانًا، ما دام أن منصبه عادة ما ينطق بالتشديد على كلمة موارد (*موارد* بشرية)، لا على كلمة بشرية (موارد *بشرية*)، أليس كذلك؟

"ربما كان من الأفضل أن أفهم مبكرًا في مجالي الوظيفي مدى تدمير قسم الموارد البشرية لأية مهنة، فربما كانت الموارد البشرية هي المصدر الأكبر للاستياء داخل أية شركة".

"فرانسيس"

نصيحة للتصرف: ربما كانت المغادرة هي الخيار الأمثل أمامك

ذات مرة لمست أثرًا عظيمًا لمسرحية "*كوميديا الأخطاء*" (التي يمكن أن تلخص كثيرًا من قصص حياتي، لكنها كانت مسرحية شكسبير). فقد كان السيدان يطاردان العبدين ويلاحقانهما فوق المسرح، حتى حاصراهما في الركن الأيمن من المسرح حيث لا مكان للفرار. وعندئذ قفز العبدان المرتعدان في الهواء وهبطا لأسفل مع الجمهور وليس على المسرح، الأمر الذي شد انتباه السيدين، والجمهور على حد سواء - ونحن أيضًا بإمكاننا أن نفعل ذلك. فإذا ضاقت بنا الأمور، فإنه يمكننا الهروب - يجب دائمًا أن نتذكر هذا. وبالطبع ستكون هناك اعتبارات كثيرة، لكن حلها أسهل من التوتر والسكتات الدماغية والأزمات القلبية وما شابه، مما قد يحدث إذا ما قررنا البقاء عند تلك المرحلة بالذات. على الأقل يمكننا أن نرحل، دون تعريض الكرامة للمهانة، وبقدرتنا على قول "أحمدك يا رب، رحلت قبل أن يفوت الأوان" بدلًا من أن أنتظر مهانات ما قد يحدث.

رغم كل شيء، يجدر بك أن تقضي الكثير من الوقت والطاقة في علاج الموقف، وثمة مواقف يكون فيها الخيار الأمثل هو المغادرة، فإذا تصرفت مؤسسة ما، على سبيل المثال، بطريقة غير مقبولة بالنسبة لنا، تناقض قيمنا، فأي سبب يدفعنا للبقاء فيها؟

وفي تلك المواقف، أتذكر التعبير الذي يقول "ثمة أسباب ثلاثة لعدم محاولة تعليم الفيل أصول الطيران":

- أننا لن ننجح في هذا؛
- أنه سيكون عملا شاقًّا بمعنى الكلمة؛
- أننا سنزعج الفيل بحق!

لنكن صرحاء (وواقعين) – ربما كانت تلك الوظيفة مناسبة حينما اخترناها لأنفسنا، لكننا حين نستيقظ كل صباح ونذهب للعمل، يُضحي الأمر كأنما نختار ذلك في كل مرة. ولكن ما الذي يجعلها لا تزال مناسبة لاحتياجاتنا؟! فقد واصلنا المسير، وواصلت المؤسسة المسير، وربما حان وقت المغادرة إلى مكان يتناسب أكثر مع احتياجاتنا *الحالية*.

وليست المغادرة، في الواقع، هي الملاذ الأخير لكثير من الناس؛ فملاذ الكثيرين يتمثل في مواصلة المعاناة – رغم كل العواقب الصحية والاجتماعية المترتبة (رغم أن "المغادرة" تتضمن بالطبع اعتبارات أخرى، لكنها لا تتضمن شيئًا نعجز عن التغلب عليه).

"أدركت بعد مرور تسعة أشهر (وكان يجب أن أدرك بعد مرور تسعة أيام فقط، إن لم يكن تسع دقائق) أنني – حقيقة – لا يمكنني تغيير المؤسسة بأكملها؛ فقد كان ذلك أكبر من قدراتي، وكان الرئيس هو المشكلة التي تواجهني. ورئيسه هو لم يكن ليراني في غياب رئيسي، ومن ثم أصبح هو الآخر جزءًا من المشكلة؛ فقررت أن أتوقف عند تلك المرحلة وأغادر المؤسسة".

"كيث"

"أرى أنني تحملت ما يكفي من التفويضات دون اعتراف بفضلي. ربما أصبحت مستعدة الآن للرحيل".

"تاماثا"

"كانت أمامي وظيفة واحدة، الاستجابة الوحيدة لها هي الاستقالة. فلم يكن هناك سبيل أمام المسئول عن المشروع أن يمكنني، كامرأة، من أداء أية مهمة أو دور".

"شيلا"

"ربما كان عليّ أن أتعلم الدرس الذي يقول إن الرحيل أيضًا خيار قائم!"

"تشارلي"

"يمكنك أن تجرب سيارة، لكن لا يمكنك أن تجرب وظيفة. فإذا اشتريت بضاعة مغشوشة فتخلص منها قبل أن تندم أكثر".

"فرانسيس"

"التقدم للمرحلة التالية في مجالك الوظيفي لا يعني الهزيمة".

"جورج"

"ليس اعترافًا بالهزيمة، لكن الأمر ببساطة أنها لم تعد تناسبني".

"كيث"

"إذا كان الاستمرار صعبًا، فمن الأفضل أن تغادر المكان قبل أن تتحمل عبء الصراع، ولا تجد أي شيء يتغير".

"إدوارد"

"قطع علاقتي بالمكان لعلمي أنه لا بأس بأن أقول اكتفيت، لا يعني أنني (فشلت)".

"باتريشيا"

"أحتاج إلى التحلي بحكمة أكبر كي أقرر إما التراجع أو الرحيل".

"لاري"

نصيحة للتصرف: والآن أعد استعراض النصائح والإستراتيجيات التي يتضمنها الجزءان الأول والثاني...

... كي تعرف ما يفيدك في أثناء المضي قدمًا.

إلى الأمام!

الفهرس

آراء الآخرين ٥٣
آراء حقيقة ١٠٨
أبسط اللمسات ٥٦
أحاديث خاصة ١٢٥
أحد الموظفين ١٦٦
أحلام اليقظة ١٦٠
أربع مرات ١٤٥
أركان القيادة ١٦١
أزمنة الحاضر والمستقبل ١٩
أساليب التنمر ١٠١
أسباب شائعة ١٤٠
أسلوب استبدادي ١٠٠
أسوأ الحالات ٤٤
أسوأ القرارات ١٠٣
أشياء مختلفة ١٢٧
أصعب الأشخاص ١٢٣
أعلى المستويات ١٦٤
أفراد الفريق ١٧٦
أفضل الممارسات ١٨٠
أفضل خيار ١٣٠، ١٦٣
أقسام أخرى ١٨٠
أكثر سعادة ١٦٣
أكثر سهولة ١٥٩
ألبوم صور وهمي ٤٤
أمثلة معينة ٥٥
أمر طبيعي ١٤١
أمور عدة ١٦٤
أنماط الحياة ١٣٢
أنواع مختلفة ٧
أنواع معينة ٩٧
أهداف سابقة ١٠٤
أهداف مشتركة ١٠٣
أهداف واضحة ١١٢
أوقات عصيبة ١٥٢
إحضار كوب ٣٨
إستراتيجيات التعايش ٦، ٩٧، ٩٨، ١٠١، ١٠٤، ١٠٩، ١١٣، ١١٦، ١١٩، ١٢٢، ١٢٣، ١٢٥، ١٢٨، ١٢٩، ١٣٢، ١٣٣،

١٣٥، ١٣٧، ١٥٧
إصلاح الوضع ١١٣
إعطاء الصدقة ١٢٨
إقامة علاقة ١، ١٦٣
إمعان النظر ١٢، ٩١، ١٣٩
إمكانية التغيير ١٣٠
إمكانية العمل ١٣١
ابتسامة حنونة ١٧
اتخاذ إجراء ٦، ٧، ٦٨، ١٣٠، ١٣٩، ١٥٧
اتخاذ القرار ١١٢، ١٦٥
اتخاذ القرارات ١٥٩
اتخاذ قرار ١٠٧، ١٥٩، ١٦٢
اجتماعات شهرية ١٠٥
احتياجات الآخرين ١٢٨
استخدام التهديد ١٠٠
استنتاجات الآخرين ٥٩
اعتقادات راسخة ٥٥، ١٠٧
ب
باحة ريفية ١٢٢
بزوغ الفجر ٦٣
بشاعة الموقف ٤٢
بضاعة مغشوشة ١٨٤
بعض الأصدقاء ١٦٩
بعض المبادئ ٨، ٢٦
بعض المشروعات ١٣٢
بعض المعلومات ١٥٣
بعض الناس ٢٧، ٤٢، ٨٠، ٨٣، ٨٤، ١٠٣، ١٥٥، ١٦٤، ١٦٥
بقعة هادئة ١٦١
بوق مخروق ١٦١
بيانات ناقصة ١٣٩
بيوت زجاجية ٦٥
ت
تأثير أفضل ١٥
تجارب الماضي ٩٠، ١٤٧
تحقيق الراحة ١٥١
تحقيق النجاة ١٧٩
تحليل نقدي ٦١
تسلسل الأحداث ١٧٤
تسيير الأمور ٥٠
تشجيع الناس ١١
تصور السيناريو ٤٣
تعامل الآخرين ١٤٧
تغذية راجعة ١٣
تقارير نصف سنوية ١٠٥
تقديم المساعدة ٣٥، ١٨١
تمارين التسخين ٣٨
توجهات الشخص ١٧٧
تيار معاكس ١٢٩
ث
ثلاثة أحداث ١٤، ٣٤
ثلاثة خيارات ٣٥، ٣٦
ج
جلب المعلومة ٤٩
جمع المعلومات ١٤٣، ١٥٢
جميع الصور ٤٤

جميع المعلومات ٦، ١٤١
جميع الموارد ٢٤
جواب هادئ ١٤٥
جوانب الشجاعة ٦٣
جوانب معينة ٤٥
ح
حافة الهاوية ١١١
حرف العطف ١٤
حقائق كونية ٥٣
حقيقة الأمر ٤٢
حقيقة الموقف ١٦٥، ١٨٠
حل الموقف ١٦٧
حيز التنفيذ ١٥٩
خ
خبرات الماضي ٤٣
خبرات الناصح ٥٥
خبر سار ٦٤
خدعة كلامية ٣٧
خدمة العملاء ١١٥
خطة الهدف ١٦١، ١٦٣، ١٦٩
خطوات كبيرة ٦٤
خطوة أولى ١٥٩
خلط الأدوار ١١٥
خمس دقائق ٢٨، ٤٣، ٥٢، ١٧٣
خوض المعركة ٥٠
خيبة الأمل ١٧٤، ١٨١
د
درجات المستوى الشخصي ١٣١
دروب الحياة ١١١
دعم رسمي ١٧٦
دور الأحمق ١٥٥
دور الدمية ٤٧
دوروثي سانر ٢٤
ذ
ذروة المعركة ٧
ر
رؤية المشكلة ١٤٠
رئيس العمل ١٣٠
رجل يوناني ٢٣
ردود أفعال ١٣٧
رسم ابتسامة ٥٦
رسم السياسة ١٨٠
رغبة واحدة ٧
ز
زمن الماضي ١٤، ١٩، ٤٢، ٦٩، ٧٠، ١٤١
س
سياق العمل ١٢٧
سياق بيروقراطي ١٣٧
سياق مختلف ١٣٠
سيدة مطلقة ١١١
ش
شخص آخر ٩، ٦٢، ٧٥، ٧٦، ٨٧، ١٠١، ١١٢، ١٢٥، ١٣٣، ١٥٠، ١٥١، ١٧٩
شخصية لطيفة ١١٨
شديد الوسوسة ١٤٦
شعور شنيع ١٢٩

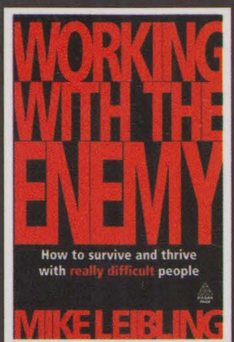
شيء جديد ١١١، ١٧٢
شيء فاسد ١٨٠
ص
صراحة جارحة ٦٣
صعب المراس ٦، ٧٩، ١٠٧، ١٣٢، ١٦٦، ١٧٧
صورة واضحة ١٥، ٢٣، ٢٤
ض
ضغوط خارجية ١٥١
ضمير المتكلم ١٤٦
ط
طاولة المقهى ١٣١
طبيعة الوظيفة ١٣٠
طريق الإرشاد ١٣
طريقة تفكيرنا ١٩
طفلة صغيرة ٦١، ١٣٤
طلب المساعدة ٢٩، ١٠١، ١٧٨
طموحات الآخرين ١٠٠
ع
عدة أنواع ٧، ٥٤
عدد الأسئلة ٨، ٩
عدد المرات ١٤٥
عشر إستراتيجيات ٧، ١٠، ١٥٧
عصف ذهني ١٦١
عطلة أكثر تركيزًا ٣٣
علاقة سطحية ١٦٣
علاقة صداقة ١٢٣
علاقة عمل ١٦٣
عمة بدينة ١٤٧
عملية رسمية ١٧٦
عنوان الخدمات الاجتماعية ٥٨
ف
فتاة صغيرة ٦٠
فترة زمنية ٥١، ٥٢
فترة طويلة ٣٢، ٤٨، ١٤٤
فترة قصيرة ١٢١، ١٤٣
فحص المشكلة ٥١
فرصة التفكير ٣٢
فكرة عامة ١٤٩
ق
قائمة المشاركين ٣١
قائمة طويلة ١٧٣
قرارات قاصرة ١٤٢
قرار كارثي ١٥٩
قصة خرافية ٦١
قلة قليلة ٢٥
قوائم الإجراءات ١٥٩
ك
كتابة أفكارنا ١٦٧
كلمة بشرية ١٨١
كنه المهمة ٥٢
كيفية التعامل ١٨١
ل
ليلة البارحة ٢٣
م
مؤسسة كوجان بيدج للنشر ٩٧
مارشال روزنبرج ١٥

مايك ليبلينج ٩٧، ١٦٢
مبادرات الصداقة ١١٣
محرك الدمى ٤٧، ٩٩
مدرسة فكرية ٥٠
مذكرات متعجرفة ١١٩
مذكرة متعجرفة ١١٩
مرة واحدة ٥، ١٠٤، ١٤٥، ١٧٥
مروج الإشاعات ١٧٥
مسئول الموارد البشرية ١٧٦، ١٨١
مسئولية المشاكل ١١٢
مساعدة الموظفين ١١٣، ١٨١
مسافة مناسبة ١٤٩
مسامع المفوض ٥٢
مستوى الهوية ٩٩، ١٧٩
مسرحية شكسبير ١٨٢
مشاعر الغضب ٢٨، ٧٣
مشكلة أخرى ٥٤
مشكلة خفية ١٧٤
مشكلة كبيرة ١٨
مطلق الحرية ١٠، ٣٨
معالجة موقف ١٣٩
مفاتيح التحكم ٩٩
مفهوم مختلف ٤٧
مقطوعة عالية الصوت ١٢١
مكاشفة الذات ٦٢
مكان آخر ٧٤، ١٢٦، ١٦٣
مكان العمل ٩، ١٢٥
مكان عمل ٢٥
مكان مختلف ١٢٧
ملابس الجدة ٦١
ملاحظة مكتوبة ١١٩
ملحوظة عامة ١٣
منظور مختلف ٥٥، ٧٣
مهارة الأمومة ٦١
موارد بشرية ١٨١
مواصلة السير ٤٧
مواصلة المعاناة ١٨٣
مواطن الضعف ١٢٣
مواقف العمل ١٦٣
مواقف مختلفة ١٥٥
موعد نهائي ١١٨
موقف هش ١١١

ن

نبوءة ذاتية ١٨
نسخة مختصرة ٦١
نصائح المبادرة ٩٨
نصف الطريق ١٧٨
نظرة متمعنة ٣٨
نظرة هادئة ١٣٤
نهاية التمثيلية ٥٨
نهاية النفق ٩
نهاية واضحة ١١
نوبة ذعر ٢٨
نوعية الأشخاص ٩٨، ١١٨

نيران الجحيم ٧
هـ
هيئة الموظفين ١٧٦، ١٨١
و
وجود إجراء ١٨١
وصول الطوب ٦٢
وضع الخطة ١٥٧
وضع سياسة ٥١
وقت إضافي ١٣٢
وقت المغادرة ١٨٣
وقت ممتع ١٢
ي
يوم السبت ٣٣
يوم تعيس ٤٣

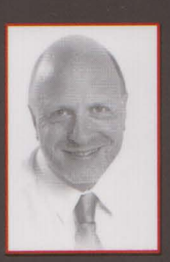


يبين لنا الكتاب كيفية النجاة من المواقف الصعبة بحق والتعايش معها، كما يمكننا من معالجتها ومن القضاء على المشكلات المستقبلية في مهدها قبل أن "تتأزم".

ويصف مايك ليبلينج السيناريوهات التي قد تبدو مظلمة للغاية - ولا يكتفي ببيان بصيص النور عند نهاية النفق المظلم فحسب، وإنما يقوم بإرشادك لكيفية الوصول إليه.

إن هذا الكتاب يعالج المواقف الصعبة بطريقة واقعية، وسوف تساعدك دراسات الحالة والنصائح والأساليب والإستراتيجيات الواردة به على "تخليص" نفسك عند شعورك بالوقوع في الفخ؛ فهو يبين كيفية:

- الترفع عن المواقف "العدائية" بتقديم إستراتيجيات عشر أساسية للنجاة؛
- تحديد الأنواع الخمسة عشر لـ "العدو" ومعالجتها؛
- التعامل مع "العدو" عن طريق الاختيار من بين أكثر من مائة نصيحة للتصرف.



مايك ليبلينج مخطط بارع يعمل بالتدريب والإرشاد والكتابة، وفي عام ١٩٩٥، أنشأ مؤسسة Strategy StrategyTM التي تهدف إلى مساعدة الموظفين والمؤسسات على التصرف أثناء المواقف الصعبة (أو تجنبها من الأساس). وقبل ذلك كان يعمل بمؤسسة Saatchi & Saatchi، إلى أن عمل مدير مؤسسة التخطيط الإستراتيجي الدولي.

www.StrategyStrategy.com

يتوافر أيضًا بمؤسسة كوجان بيدج للنشر كتاب How people Tick الأكثر مبيعًا للكاتب نفسه.

"إنه كتاب ممتع ومفيد في الوقت نفسه ويمكن أن يكون بمثابة مستشار الأعمال الذي تحتاج إليه!".

كيت تيومي، بمؤسسة Franchise Direct



